

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

**دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام
للمؤسسة الاقتصادية**

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

تحت إشراف

من إعداد الطالب:

أ.د بورغدة حسين

جربي عبدالحكيم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بقة الشريف	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
بورغدة حسين	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
بن سديرة عمر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	مناقشا
بوسالم أبويكر	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي ميلة	مناقشا
بن واضح الهاشمي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المسيلة	مناقشا
مانع سبرينة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرِيهِمْ آيَاتِهِ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ

تشكرات

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك
وعظيم سلطتك أن وفقنتي لانجاز هذا العمل، لك الحمد حتى
ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى...
أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم إلى الأستاذ: الدكتور
بور غدة حسين، لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما
قدمه لي من توجيهات قيمة وآراء سديدة.
كما أتقدم بالشكر إلى من ساعدني في هذا البحث، وأخص بالذكر ،
الأستاذ بلمهدي عبد الوهاب، الدكتور بوبكر بوسالم ، على
توجيهاتهم القيمة التي وفرت عني الجهد الكثير.
كما أتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف
مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل
النصائح والتوجيهات والانتقادات التي ستثير مسارنا العلمي.
كما أتقدم بالشكر إلى عمال المؤسسات محل الدراسة، على
المساعدة المقدمة بتوفير المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي
للبحث.

كما أتقدم بالشكر إلى عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية،
التجارية وعلوم التسيير، وعلى رأسهم الأخ سمير مخلوطي
كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز
هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا، جزاكم الله خير الجزاء.

الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية
محمد عليه الصلاة والسلام؛

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون -أمي- الغالية، التي عملتني وهنا على وهن جنينا،
وسقتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا، ورافقتني برعائها كبيرا، حفظها الله
وأطال في عمرها؛

إلى رمز العطاء والبنل والسخاء والتضحية، إلى أغلى ما نطقت به شفتاي: أبي الغالي
حفظه الله وأطال في عمره؛

إلى جري الفاضل، الشامخ المكارم، الذي هو سنري المتين وأنيسي المعين، حفظه الله
وأطال في عمره؛

إلى روح من فقرتها ولا تزال تعيش في قلبي، جرتي رحمها الله وأسئنها فسيح جناته،
إلى من كانت لي سنداً وولفاً وزوجتي العزيزة جزاها الله كل خير،
إلى وفي البيت وسعاوته، قرة عيني، ابنتي العزيزة ريتال أسينات،
إلى كل أفراد العائلة.

أهـري هـذا العـمل المتواضع

عبر الحكيم

مقدمة

عامة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المؤسسات، السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، بالإضافة إلى تحقيق مستويات أداء عالية، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة هذه التغيرات والتحويلات السريعة، بل يستلزم منها الموقف العمل على رفع أدائها إلى مستويات عالية، فعالة، مميزة والعمل على استدامته.

في ظل هذه التغيرات، فإن تحقق فاعلية الأداء في المؤسسات الاقتصادية لم يعد يتوقف فقط على ما تمتلكه من إمكانيات وموارد، سواء مادية، مالية، بشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد فاعلية الأداء بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية تكمن في قيمة مواردها البشرية، وكفاءتها الفردية والجماعية ك رأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المميز والمستدام.

فبالنظر إلى التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، فقد ألقى على عاتق المؤسسة الاقتصادية واجبات ومسؤوليات جديدة فيما يخص الموارد البشرية من تدريب وتحفيز... حتى تكسبها المهارات والمعارف اللازمة ودفعها إلى بذل جهودات أكبر من أجل تحسين وتطوير أدائها، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) للمؤسسة الاقتصادية.

فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة أداء المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز وتعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة، كفاءة، ومعرفة، ويفرض عليها التحكم في جودة تلك الكفاءات وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة الاقتصادية عليها.

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المؤسسة وأدائها المستدام حقيقة هامة هي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا هو العنصر البشري، ولهذا فمؤسسة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة

من الموارد البشرية التي تتوفر فيها القدرات والمهارات العالية التي تستطيع خلق مستويات أداء عالية، مميزة، ومستدامة.

يعتبر مدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية من المواضيع الأساسية في عصرنا الحاضر لما له من ارتباط مباشر بالأداء والكفاءة الإنتاجية، وقد أصبح هذا المدخل يحتل الصدارة في أولويات العديد من المؤسسات باعتباره أحد السبل المهمة لتحقيق كفاءة إنتاجية ومستويات أداء عالية ومستدامة، ويهدف هذا المدخل إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف اللازمة ودفعهم لبذل مجهودات أكبر للوصول إلى أداء عالي، ايجابي، مميز، ومستدام.

أمام كل هذه الأوضاع فقد أولت المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة لتدريب وتحفيز الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أداء مستدام يمكنها من تحقيق أهدافها، وذلك باعتبار التدريب والتحفيز أحد المحاور الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات العاملين ودفعهم لتعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

من خلال كل ما تقدم تظهر لنا إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام

للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

وتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما واقع تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما واقع الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما دور تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) للمؤسسات محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

من هذه الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي؛
- تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي؛
- الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي؛
- لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاقتصادي المستدام في المؤسسات محل الدراسة؛
- لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاجتماعي المستدام في المؤسسات محل الدراسة؛
- لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء البيئي المستدام في المؤسسات محل الدراسة؛
- لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاقتصادي المستدام في المؤسسات محل الدراسة؛
- لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاجتماعي المستدام في المؤسسات محل الدراسة؛
- لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء البيئي المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

3- أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تحقيق أداء مستدام، وما يمثله بالنسبة للمؤسسات، باعتباره سبيلا لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف البقاء والربحية.

بسبب ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية -خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر- بأهمية الموارد البشرية وتدريبها وتحفيزها في تحقيق الأداء المتميز والمستدام للمؤسسة الاقتصادية، يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية تدريب وتحفيز الموارد البشرية، في تحقيق مستويات أداء عالية ومستدامة.

تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في الاهتمام الكبير الذي أولته المؤسسات الرائدة في العالم لتدريب وتحفيز مواردها البشرية، والتي تهدف من وراء ذلك إلى جعل مواردها البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء مستدام عالي المستوى ومتميز.

تنبع أهمية هذه الدراسة أيضا من خلال محاولتنا لاقتراح كل من تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، كنماذج تمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أداء متميز ومستدام.

4- أسباب اختيار الموضوع

- بحكم تخصصنا في إدارة الأعمال، وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية؛
- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة، والأهمية القصوى التي تكتسبها الموارد البشرية، واعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز والمستدام، بالنظر إلى ما تحوزه من مهارات وقدرات وخبرة نادرة يصعب تقليدها؛

- شعورنا بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، خاصة تدريبها وتحفيزها؛
- تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين خاصة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على مدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية، واعتباره سبيلا لتحقيق الأداء المنتظر؛
- اعتقادنا بأن ضعف أداء المؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى عدم اهتمامها أكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية.

5- أهداف الدراسة

- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التركيز أكثر على الموارد البشرية، وهذا من خلال التأكيد على الدور الذي يلعبه مدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق أداء متميز ومستدام؛
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق وتعزيز المؤسسة الاقتصادية لأداء متميز ومستدام مرتبط بشكل رئيسي بالاهتمام أكثر بمدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية؛
- تسليط الضوء على أهمية تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تحقيق وتعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية؛
- محاولة التأكيد على الدور الذي يلعبه كل من التدريب والتحفيز في إكساب الموارد البشرية المهارات والكفاءات اللازمة، ودفعتهم إلى أداء عملهم بكل احترافية؛
- محاولة تقديم دليل علمي على أهمية مدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق أداء متميز ومستدام في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية؛
- المساهمة في اقتراح مجموعة من الأفكار المتعلقة بمدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية على المسيرين في المؤسسات، خاصة الجزائرية منها؛
- تزويد المكتبة الجزائرية بمرجع مهم حول مدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية ودوره في تحقيق وتعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

6- منهج الدراسة

يعتبر منهج البحث ضروري، إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاده، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث، ويعرفه الأستاذ "رشيد زرواتي" في كتابه بعنوان "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية" على أنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق هدف بحثه.

فالمنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، قصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، قصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً. بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، واستناداً إلى مشكلة الدراسة، سنعمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الأدب النظري من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والأطروحات والمداخلات والمقالات، وتحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة.

7- أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تحقيق وتعزيز الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، سنعمد في الدراسة النظرية على المسح المكتبي بغرض الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية، القديم منها والجديد، وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة. وسنحاول في الدراسة الميدانية الخاصة بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية أن نستخدم ما يلي:

- الاستبانة: وذلك لملاءمتها مع هذا النوع من الدراسات.
- المقابلة: وذلك من خلال محاولة إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع في المؤسسات محل الدراسة.
- الملاحظة: وذلك بغرض جمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية والمكتبية.

8- حدود الدراسة:

بهدف تسيير معالجة الإشكالية محل البحث وتحقيق أهدافه، فستقتصر دراستنا في الجانب النظري على التحليل الجزئي الوحدوي وليس التحليل الكلي، فموضوع دراستنا سيعالج دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، وليس على مستوى الدولة، كما ستقتصر دراستنا في الجانب التطبيقي على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (عين الكبيرة، المنطقة الصناعية لولاية سطيف، عين ولمان، العلما).

9- الدراسات السابقة

-دراسة "Bournane Brahim" (2011)، مقال بمجلة دراسات العدد الاقتصادي، بعنوان:

Le rôle de Ressources Humaines dans une démarche de développement durable

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة، وكيف يتم ترجمتها إلى مسؤولية اجتماعية للمؤسسات، كما حاول الباحث تقديم مقارنة لنموذج تنمية مستدامة مطبق على الموارد البشرية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- في إطار التنمية المستدامة، لا يجب على المؤسسات البحث فقط على تحقيق الأداء المالي، بل يجب عليها العمل على تحقيق الأداء الاجتماعي والبيئي.

- ضرورة إدماج قيم التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع وتنفيذ نظام للإدارة البيئية وتبني المسؤولية الاجتماعية.

- في إطار سعي المؤسسة لتحسين صورتها فإنها تعتمد وتمنح أولوية كبيرة خاصة للجمعيات الخيرية من خلال تقديم مساعدات، وتحمل بعد الموارد البشرية، وهو ما يؤثر على استقرارهم وتشجيعهم على الانتقال للعمل في مؤسسات أخرى.

- البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة يضم العلاقات مع الشركاء، قواعد الحوكمة والشفافية، وأيضا تسيير الموارد البشرية.

- دراسة "بلمهدي عبد الوهاب" (2009/2008)، أطروحة دكتوراه دولة بعنوان:

نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العالمة.

تطرق الباحث من خلال دراسته إلى تقييم أنظمة الحوافز المطبقة في مؤسسة AMC بالعلمة، ودراسة العلاقة الموجودة بين الحوافز المقدمة بأنواعها والرضا الوظيفي والأداء والإبداع، ثم حاول اقتراح نظام للحوافز بالاستناد على الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة.

وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تقييم أنظمة الحوافز المستخدمة في المؤسسة، دراسة مدى تأثير الحوافز على الرضا، الأداء والإبداع، مع تحديد العوامل التي تعيق التحفيز في المؤسسة، وأخير محاولة اقتراح نظام يساعد المؤسسة على إعادة النظر في نظام الحوافز المطبق.

- دراسة "نبق بويكر" (2003)، مذكرة ماجستير بعنوان:

الاستثمار في الموارد البشرية -التدريب- دراسة حالة مديرية الصيانة DMN التابعة لسوناطراك، الأغواط.

تناولت هذه الدراسة تطور إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال أهم المدارس، ثم تحليل التدريب كأهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام بالاستثمار في التدريب من طرف المؤسسة، بدليل تغيير نظم التدريب التقليدية، والاهتمام بجلب المكونين من الخارج، وفتح مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة.

- دراسة "دشاش محمد الصالح" (2012/2011)، مذكرة ماجستير بعنوان:
دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صناعة اللواحق الصناعية والصحية saniak عين الكبيرة، سطيف.

تطرق الباحث في دراسته إلى الأداء المستدام وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية عامة، والتدريب والتحفيز خصوصا تفتقد إلى البعد الاستراتيجي إذا ما قورنت بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة "العايب عبدالرحمان" (2011)، أطروحة دكتوراه علوم بعنوان:
التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة.
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إن كانت الرهانات التي تفرضها التنمية المستدامة تدخل ضمن انشغالات مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر، كذلك بالنسبة إلى إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصالح، بالإضافة إلى الوقوف على ما يتحكم في الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة في ظل تحديات التنمية المستدامة.
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تقوم بالإفصاح عن جميع المعلومات، إلا ما تشترطه متطلبات المعايير والمواصفات التي تنتهجها المؤسسات من أجل الحصول على شهادة الإيزو مثل Iso 9001 ، Iso 14001 .
- لا يوجد دور لجماعات الضغط المتمثلة في المنظمات غير الحكومية والجمعيات (حماية المستهلك، حماية البيئة...) في إلزام المؤسسات على اعتماد مؤشرات لقياس وتقييم الأداء الشامل، والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- لقياس الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، تعتمد المؤسسات على عدة مؤشرات للإلمام بجميع جوانبه.

- دراسة "سراج وهيبة" (2011/2012)، مذكرة ماجستير بعنوان:
إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة
مؤسسة صناعة اللواحق الصناعية والصحية saniak عين الكبيرة، سطيف.

تطرت الباحثة في هذه الدراسة إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الأداء ودورها في
تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة الاقتصادية، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف
على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام بمكوناته الثلاثة (الاقتصادي،
الاجتماعي، البيئي).

وشملت الدراسة دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة -سطيف- وذلك من
خلال الوقوف على تطور الإنتاج والمبيعات بالمؤسسة، وإجراءات الصحة والسلامة المهنية المتبعة بالمؤسسة،
بالإضافة إلى نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- الموارد البشرية بالمؤسسة لا تحتل مكانة هامة ولا تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ولا تندرج
ضمنها.

- أثر تكوين وتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي بالمؤسسة يبرز بنسبة ضئيلة، وبالتالي هناك
عوامل أخرى تساهم أكثر في تحسين الأداء الاقتصادي.

- المؤسسة تمتلك مؤشرات جيدة للأداء الاجتماعي سواء ما يتعلق بالعاملين، المجتمع والبيئة.

- تبذل المؤسسة مجهودات معتبرة في مجال الإدارة البيئية، ولكن مساهمة تكوين الموارد البشرية في هذا المجال
ضعيف.

- دراسة "Okassie Ambolou" (2005)، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الدراسات العليا في تسيير
الموارد البشرية بعنوان:

**Strategies de motivation et optimisation des ressourcrs humaines a Air Liquide
SEGOA.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مختلف عوامل التحفيز، ومعرفة أي نوع من الحوافز القادرة على وضع العاملين في حركة دائمة وفعالة لأداء العمل، مع محاولة تقديم اقتراحات وإدخال تعديلات على نظام التحفيز الحالي.

وقد شملت هذه الدراسة دراسة حالة SEGOA، حيث قام الباحث بتوزيع 66 استمارة على مختلف أفراد المؤسسة، واسترجع 60 استمارة صالحة للدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة مايلي:

- المؤسسة تقوم بالرفع من قيمة المنح المقدمة لعاملين، وهذا من أجل منحهم قدرة شرائية إضافية.
- تتمتع المؤسسة بصورة جيدة فيما يتعلق بالمزايا الاجتماعية المقدمة للعاملين.
- فرص التدريب متاحة لجميع الأفراد بالمؤسسة، لكن بشرط أن تكون مساهمة في الرفع من معارف وكفاءات الأفراد، وإلا فلن يكون للتدريب أي فائدة.
- صورة المؤسسة فيما يتعلق بدرجة رضا العاملين مختلفة عن الواقع ولكنها متوازنة.
- دراسة "عمران العربي" (2013)، مذكرة ماجستير بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SONIPHOS بتبسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين، توزيع، تطبيق، البنية التحتية والتكنولوجية) في تحسين الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

وقد شملت هذه الدراسة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، وتضمنت توزيع 47 استمارة كمايلي: 15 للمديرية العامة، 12 بمركز دراسات البحث والتطوير، و20 بجبل العنق، وقد تم استرجاع 32 استمارة صالحة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- المؤسسة محل الدراسة تحصلت على ISO 14001 وبالتالي فقد قامت بعدة إجراءات في سبيل تحسين أداءها البيئي، من بينها تركيب المصافي على مستوى مصانع الاستخراج والغرلة للحيلولة دون مرور الغبار، كما قامت بإبرام عدة عقود مع شركات مختلفة لبيع ومعالجة المخلفات.
- أن المؤسسة تسعى إلى التقليل من كمية المياه المستعملة في نشاطها، حيث تقوم بإعادة تصفية المياه المستعملة من الشوائب الصناعية من أجل إعادة استعمالها.

- أن المؤسسة تشترط حتمية المراقبة الطبية في فترات زمنية منتظمة لعمالها، مع إجبارهم على ارتداء اللباس الواقي لحمايتهم من مخاطر محيط العمل، كما توفر المؤسسة لعمالها وذويهم العلاج المجاني.

- دراسة "Trichi Ourdia" (2012)، مذكرة ماجستير بعنوان:

La gestion des rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail : cas de l'entreprise privée ALGERIENNE CEVITAL.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعويضات كوسيلة لتحفيز الأفراد في سبيل تحقيق أداء جيد للمؤسسة، وقد شملت هذه الدراسة دراسة حالة شركة CEVITAL، وذلك بتوزيع مجموعة من الاستمارات على العمال، وتحليل مختلف البيانات المتحصل عليها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- أن العمال في المؤسسة محل الدراسة حريصون على بعث التنافسية فيما بينهم، كما يصرون على ضرورة العدالة والمساواة في تحديد حجم التعويضات لكل عامل.

- من بين الآليات الأكثر فعالية في التحفيز وتحقيق الرضا نجد: شروط العمل، الصحة والسلامة المهنية، التدريب...

- يلعب التحفيز في المؤسسة محل الدراسة دور مهم وأساسي في تحسين ورفع من أداء المؤسسة.

- دراسة "مساعدية عماد" (2014)، مذكرة ماجستير بعنوان:

دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التدريب والتعلم) في سياق جديد مرتبط بإدماج المسؤولية الاجتماعية، وإبراز دورها في المؤسسة من خلال ما تحققه من مزايا.

وقد شملت هذه الدراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولايات (سطيف، برج بوعريبيج والمسيلة) وذلك باستهداف الإطارات، وقد تم توزيع 74 استمارة واسترجاع 61 منها صالحة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- في أغلب المؤسسات محل الدراسة تتوفر خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.

- هناك اعتماد كبير على التجريب التقليدي (التدريب على الآلات الجديدة وكيفية استخدامها) في المؤسسات محل الدراسة.

- البعد الاقتصادي يشكل أولوية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، ثم يليه البعد الاجتماعي فالبعد البيئي.

- المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للرعاية الطبية للعاملين.
- يرى الأفراد في المؤسسات محل الدراسة أن هناك تمييز و عدم توفر عدالة بين الموظفين في الرواتب، فرص التكوين، والتحفيز.
- المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لمعالجة النفايات فأغلبها تقوم ببيعها أو التخلص منها برميتها خارج محيط المؤسسة.

10- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

دراستنا الحالية جاءت على ضوء ما تطرقت إليه الدراسات السابقة في حقل الموارد البشرية والأداء المستدام وما قدمته من نتائج وتوصيات، حيث ساعدتنا في إعطاء إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وهو ما ساهم وسهل لنا بناء منهجية الدراسة وتحديد المشكلة وبناء أداة لقياس دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام.

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أثر تكوين وتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي ضعيف.
- مساهمة تكوين الموارد البشرية في مجال الإدارة البيئية ضعيف.
- ترتب أبعاد الأداء المستدام حسب أوليتها كما يلي: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.
- للتحفيز دور هام ومحوري في تحقيق الرضا وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

11- ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، يمكن القول أن ما عدا دراسة "تريشي" التي ركزت على ربط التحفيز بالأداء، فقد ركزت الدراسات السابقة إما على ربط الموارد البشرية بالتنمية المستدامة، أو ربط إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للكفاءات بالأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أو ربط الأداء المستدام بمتغير آخر غير الموارد البشرية كإدارة المعرفة والتنمية المستدامة. إلا أن ما يميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة هي أنها تحاول ربط نشاطين أساسيين من أنشطة الموارد البشرية وهما التدريب والتحفيز بمتغير هام وهو الأداء المستدام، وبالتالي وخلافا للدراسات السابقة فإن دراستنا هذه فيها متغيرين مستقلين (التدريب والتحفيز) ومتغير تابع المتمثل في الأداء المستدام. إن ما يميز دراستنا الحالية هو البحث في دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية كمدخل من مداخل تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

12- هيكل البحث

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المتبعة ستعالجه من خلال مقدمة عامة، ثلاثة فصول نظرية، بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، وكانت تقسيمات فصول الدراسة كمايلي:

- الفصل الأول: مدخل إلى تدريب الموارد البشرية

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية في تدريب الموارد البشرية، ثم خطوات، أساليب، أنواع ونظريات التدريب، تقييم، معوقات وتحديات التدريب، بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية.

- الفصل الثاني: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لتحفيز الموارد البشرية، أنواع، نظريات ومستويات التحفيز، بالإضافة إلى تقديم عام حول نظام الحوافز في المؤسسة.

- الفصل الثالث: جوانب مساهمة التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مدخل على الأداء، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للأداء المستدام، جوانب مساهمة تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام، و جوانب مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام.

- الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

مدخل إلى تدريب الموارد
البشرية

تمهيد

يشهد عالمنا المعاصر سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية، بشكل لم يسبق له مثيل في أي حقبة سابقة من تاريخ البشرية، وأن هذه التغيرات التي تحدث قد أُلقت على عاتق المؤسسات واجبات ومسؤوليات جديدة، من بينها التدريب الذي يلقي اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وإكسابه معارف ومهارات جديدة تساعد في تحسين عمله وتطوير أداءه وبالتالي تطوير أداء المؤسسة ككل.

يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ونوع عملها واختصاصها، وأنه الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداها، ولقد تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسات كافة محليا ودوليا، باعتبار التدريب أحد المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في تلك المؤسسات، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء،

خلال هذا الفصل سنتناول مختلف الجوانب المتعلقة بتدريب الموارد البشرية وذلك من خلال تقديم مفاهيم أساسية في تدريب الموارد البشرية، خطوات، نظريات، أساليب التدريب وأنواعه، تقييم، معوقات وتحديات التدريب، الاتجاهات الحديثة في التدريب.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في تدريب الموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها وذلك عن طريق التدريب.

يمثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو ما يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مايلي: ماهية التدريب، أبعاد التدريب، مبادئ واتجاهات التدريب، مكونات وعناصر التدريب، المدرب والمتدرب

المطلب الأول: ماهية التدريب

يعد التدريب من وسائل التطوير الفعالة في رفع الكفاءة مما جعله يحتل مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، فقدرات ومهارات الموارد البشرية في حاجة إلى الصقل والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءاتهم، بإكسابها مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من تحسين الأداء ودعم تنافسية المؤسسة.

أولاً: التعليم، التنمية، التطوير، التدريب

سنحاول من خلال مايلي التمييز بين مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدريب، أو القرية منه في المفهوم، وذلك من خلال التفريق بين التدريب والتعليم، التدريب والتنمية، التدريب والتطوير.

1- التدريب والتعليم

بصفة عامة تستخدم كلمة التدريب مصطلحا شاملا للإشارة إلى جميع النشاطات المصممة لتطوير المهارات الفنية والسلوكية المختلفة، ولكن عادة ما يتم التمييز بين مصطلحي التدريب والتعليم، فالتعليم تكون أهدافه عامة، ويكون في العادة أوسع نطاقا، ويهدف إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعيا وفكريا، وإعداده لأدوار متعددة في المجتمع أو في مهنة معينة، أما التدريب فيكون معنيا بتطوير مهارات ومعارف محددة لأداء أنشطة أو مهام محددة، لهذا فهو يتصل بالعملية التي يمكن فيها تحديد نتائج التدريب على أنها نوع محدد من الأداء أو الاستجابة السلوكية.

كما فرق بعض الكتاب بين التدريب والتعليم، فالتدريب يركز على إعداد الفرد بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما، أو يحل مشكلة من مشاكل معينة، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة تساعد على مواجهة الموقف أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته¹.

¹M Billy, J hodge et herbert johnson, management and organizational behaviour, New york, 1990, p58

إلا أنه من ناحية أخرى، فإن التمييز بين التعليم والتدريب قد يكون مناسباً للوظائف ذات المستوى الأدنى في السلم التنظيمي، في حين أن نوع التدريب الذي يحتاج إليه الأفراد في المستويات العليا يختلط بالتعليم، بل أن هناك من يجادل في أن التعليم بديل أفضل للمديرين في المستويات العليا¹.

2- التدريب والتنمية

بالرغم من أن مصطلحي التدريب والتنمية يستخدمان كمترادفين، إلا أنه يمكن التمييز بينهما، فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أداءه لعمله الحالي، فالتدريب يركز على الأفراد وليس المجموعات، ويكون محدد بعمل معين، وينصب على الاحتياجات الحالية للمؤسسة، وفي المقابل فإن التنمية هي الجهود التي تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، ويكون تركيز التنمية على العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله في المستقبل، ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل أو المؤسسة، وتعنى بمهارات القوى العاملة واحتياجاتها الطويلة المدى².

تبدو أهمية التمييز بين التدريب والتنمية في التعامل مع الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة على المدى القصير والطويل، فمن غير المناسب اللجوء إلى أسلوب التدريب للتعامل مع الجوانب ذات المدى الطويل، وبالمثل فإن استخدام أسلوب التنمية للتعامل مع مشكلات الأداء الحالية للعمل قد لا يكون فعالاً، لهذا فإن الكثير من البرامج تتضمن عناصر من التدريب والتنمية لتحقيق أقصى حد من الفعالية في هذا المجال.

3- التدريب والتطوير

من أهم الفروق بين مفهومي التدريب والتطوير، نذكر مايلي³:

أ- التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف، أما التطوير فيركز على الوظيفة الحالية والمستقبلية للموظف، أي التي يمكن أن يؤديها الموظف مستقبلاً سواء من خلال النقل أو الترقية،

ب- إن نطاق التدريب ينصب على الموظفين كأفراد، بينما ينصب التطوير على جماعات العمل أو المؤسسة ككل،

ج- إن التدريب يتجه للاهتمام بالاحتياجات الحالية للمؤسسة أي في الأجل القصير، أما التطوير فهو يهتم بـ حاجات المؤسسة في الأجل الطويل،

د- إن الهدف من التدريب هو التحسين السريع والواضح في أداء العاملين، بينما يكون الهدف من التطوير هو تحقيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة.

ويمكن توضيح الفروق السابقة في الجدول التالي:

¹ مازن فارس راشد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، 2001، الرياض، السعودية، ص.ص، 685، 686

² مازن فارس راشد، المرجع نفسه، ص 686

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية- جامعة قناة السويس، مصر، 2009/2008،

ص، 336، 337

الجدول (01): الفروق الأساسية بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب	عامل المقارنة
الوظيفة الحالية والمستقبلية	الوظيفة الحالية	التأثير
جماعات العمل أو المؤسسة ككل	الموظفين كأفراد	النطاق
في الأجل الطويل	في الوقت الحاضر	الوقت
الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي	علاج ضعف المهارات الحالية	الهدف

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية - جامعة قناة السويس، مصر، 2009/2008، ص، 337.

ثانيا: مفهوم التدريب

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، ونذكر من بين هذه التعاريف مايلي:

1- التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشاكل تواجه المؤسسة التي يعملون فيها¹.

2- يعرف التدريب على أنه الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب².

3- التدريب هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لانجاز مهام وظيفة معينة³.

4- التدريب هو العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات، وإعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة⁴.

5- يتمثل التدريب في مجمل النشاطات والوسائل والطرق التي تساعد على تحسين معارف العمال وسلوكهم وقدراتهم الفكرية، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون نسيان الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية⁵.

6- التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات يؤدون وظائفهم بمهارة من أجل السير الحسن للمؤسسة¹.

¹ مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة- مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، 2007، القاهرة، مصر، ص، 244.

² عبدالمنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، 2010، حلب، سوريا، ص، 259

³ يوسف حجي الطائي، مؤيد عبدالحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل- الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الأردن، ص، 271

⁴ ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، القاهرة، ص، 118

⁵ SEKIYOU Lakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris, 1986, p 153

- 7- يعرف التدريب على أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة².
- 8- التدريب هو النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها³.
- 9- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها⁴.
- من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف التدريب على أنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته وصقل مواهبه، بما يساهم في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

ثالثاً: التدريب جزء من منظومة تنمية الموارد البشرية

قبل البدء في نشاط التدريب ينبغي التحقق من أن العناصر التالية لمنظومة تنمية الموارد البشرية قد تم تفعيلها بكفاءة⁵:

- 1- أن الفرد قد تم اختياره لشغل وظيفة تتفق متطلباتها مع قدراته ورغباته،
 - 2- أنه قد تم إسناد الوظيفة الصحيحة للفرد الذي تم اختياره لشغلها، وتتناسب مع قدراته وتوجهاته،
 - 3- أن الفرد يتلقى التوجيه المستمر من الرؤساء والمشرفين،
 - 4- أنه قد تم وضع الفرد في فريق عمل مناسب ومتجانس،
 - 5- أن الفرد قد تم تمكينه من الأداء وتحويله الصلاحيات المناسبة للتصرف،
 - 6- أن الفرد قد تم تحميله مسؤوليات محددة، وأن النتائج المستهدفة من عمله واضحة له،
 - 7- أن نظام تقويم أداء الفرد يتم تطبيقه بكل كفاءة وأن نتائج التقويم قد تم مراجعتها والتأكد من أنها تكشف بدقة عن مستوى كفاءة الفرد في الأداء،
 - 8- أنه قد تم استكمال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للنظام المعتمد.
- ثم يأتي التدريب ليكمل حلقات تلك المنظومة في حالة التأكد من أن الفرد يواجه مشاكل أو صعوبات في أداء عمله تعود إلى قصور في مهاراته وقدراته أو معارفه وخبراته.

¹VATIER Raymond, développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris, 1984, p203

² بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، عمان، الأردن، ص، 88

³ هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص، 184

⁴ نجم عبدالله العزاوي، عبدالله حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، عمان، الأردن، ص، 224

⁵ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص، 270

رابعاً: أهمية وأهداف التدريب

لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها، تعتمد إلى حد كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها. وسنحاول في هذا المجال أن نبين الأهمية التي تكتسبها عملية التدريب والأهداف التي تتحقق عن طريقه.

1- أهمية التدريب

أدى تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها، والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم وإعدادهم إعداداً صحيحاً، إذ يعد التدريب الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم.

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية¹:

أ- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على المؤسسة.
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث.
- تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها.

ب- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي:

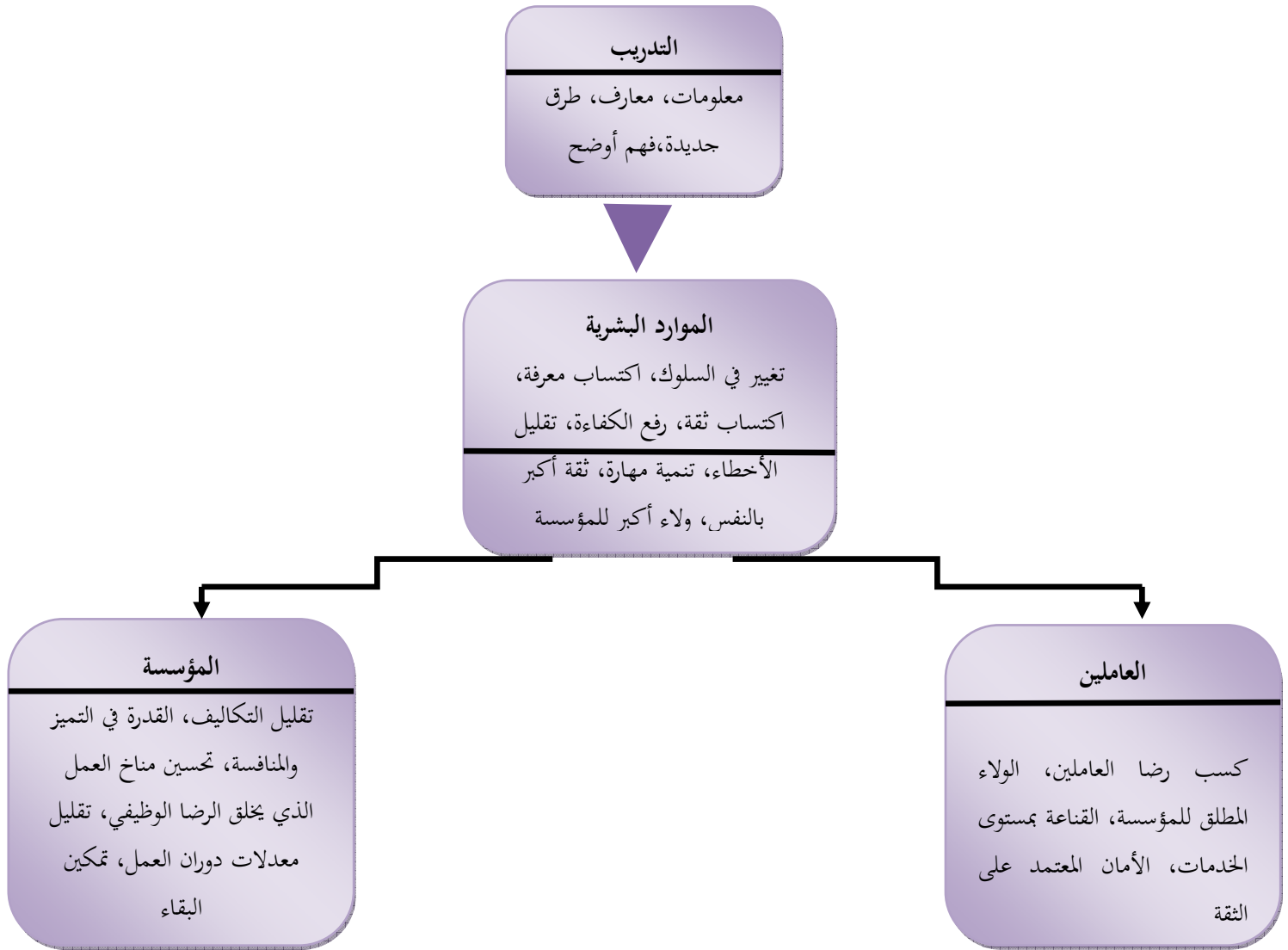
- تزويد الأفراد بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم، تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص.ص، 274.273

- تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
 - تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
 - التقليل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.
 - زيادة التزام وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة، وتعزيز إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل.
 - يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
 - تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
 - تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.
 - تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.
- وفي الأخير يمكن القول أن التدريب يسمح بتحسين كفاءة المؤسسة وتنسيق المهام، وذلك بالرفع من مستوى كفاءة ومعارف ومهارات العمال¹.
- والشكل الموالي يوضح ويعكس أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والعاملين

¹ Bernard Martory, Daniel crozet, gestion des R H pilotage social et performances, édition 5, Dunod, Paris, 2003, p 90.

الشكل 01: أهمية التدريب للمؤسسة والعمالين



المصدر: هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص 186

من خلال الشكل يتبين أن للتدريب أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة من خلال تقليل التكاليف، القدرة على المنافسة، التميز وتقليل معدلات دوران العمل، كذلك بالنسبة للعمالين من خلال كسب رضاهم وولاءهم المطلق للمؤسسة مما يجعلهم يؤدون عملهم بكل كفاءة وفعالية.

2- أهداف التدريب

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، وبصفة عامة يمكن تحديد أهداف التدريب فيما يلي:

أ- التدريب مدخل للتعليم المستمر

يترتب على ذلك تركيز التدريب على منظومة معارف العاملين بهدف تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها، وتطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل، لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بالمعارف التي قد يتوصلون إليها باجتهاداتهم وقدراتهم الشخصية¹.

ب- التدريب مدخل للتربية المستمرة

يبدو هذا الهدف من أهم ما يواجه الإدارات التدريبية، لما يمكن أن تلعبه من دور مؤثر عجزت عنه المؤسسات التعليمية والتربوية في كثير من المؤسسات في إطار الانفصام في الحركة العامة وعدم قدرة الفلسفة على مسايرة ذلك بتقديم النظم القيمية الموازية، وتسعى إدارة التدريب من خلال هذا الهدف إلى²:

- تعزيز الاتجاهات والقيم الموجودة لدى العاملين التي تكون متفقة مع منظومة القيم التي تطالب المؤسسة بضرورة بناءها في بيئتها الداخلية،

- تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها،

- تغيير القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين، والتي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها،

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من تقديم المقترحات والتصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق، ودفع المؤسسة إلى مواقع الريادة.

ج- التدريب مدخل للمهارة

يتركز هذا الهدف من أجل³:

- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها، وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية،

- تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة، من خلال إكساب العمال مهارات جديدة تواكب التقدم في مجال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

- تغيير بعض المهارات التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها، نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة،

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم، والمساهمة في ابتداء الأساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات، والمساعدة على تطويرها،

- تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية، وإعداد أجيال لشغل الوظائف القيادية⁴.

¹ هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص 187

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000، عمان، الأردن، ص.ص، 47، 46.

³ المرجع نفسه، ص، 47، 48.

⁴ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01، 2009، ص 07.

- تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية، أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات اللاحقة¹.

إضافة إلى الأهداف المحورية السالفة الذكر، فإن التدريب يساهم في تحقيق بعض الأهداف الفرعية أو العملياتية الأخرى، وأهمها:

- تنمية الثقة بين المؤسسة والعاملين فيها،
 - تدعيم سياسات الترقية الداخلية ومساعدة العاملين على رسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية،
 - مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي، والاستفادة من العاملين في بعض المواقع التي قد التطورات التكنولوجية، أو تغيير الاستراتيجيات إلى إلغاء أو تضيق عملياتها، وذلك بتدريبهم على العمل في مواقع أخرى،

- تكييف العاملين الجدد وأقلمتهم مع مناخ العمل وإدارته ونظمه وعلاقاته وأساليبه،
 - تنمية علاقات تفاعلية لتحكم أوساط العاملين على جميع المستويات الوظيفية.
 وبصفة عامة فإن الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من الاستثمار في الموارد البشرية، من خلال تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو السلوك أو الاتجاه، بما يعزز كفاءة العاملين.

المطلب الثاني: أبعاد، مبادئ، واتجاهات التدريب

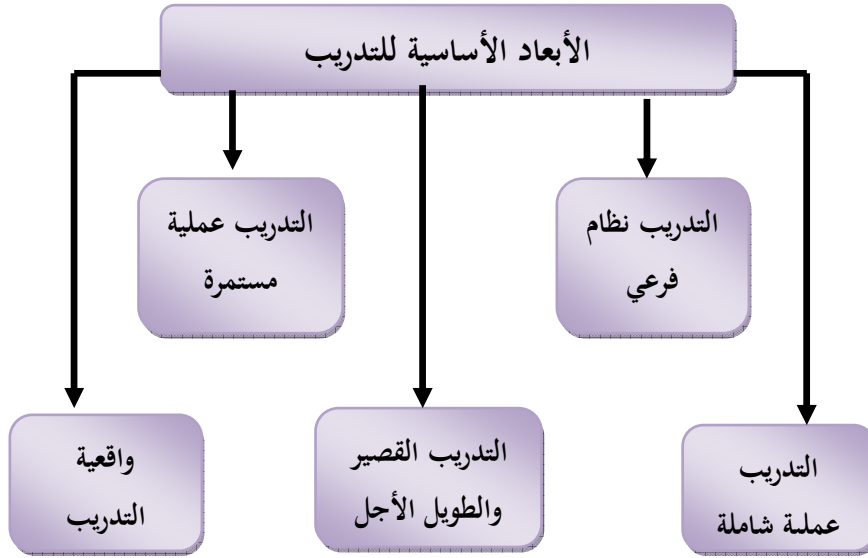
تسعى عملية التدريب إلى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها، وترتكز عملية التدريب على مجموعة من الأهداف والمبادئ والاتجاهات التي سنحاول تلخيصها من خلال هذا المطلب.

أولاً: الأبعاد الأساسية للتدريب

تتوقف عملية التدريب في المؤسسة على الفهم الصحيح والجيد للأبعاد الأساسية لعملية التدريب، والشكل الموالي يوضح أهم الأبعاد الأساسية لعملية التدريب.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي- 2003، القاهرة، مصر، ص، 285

الشكل 02: الأبعاد الأساسية لعملية التدريب



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، 2003، القاهرة، مصر، ص، 290

من خلال هذا الشكل يمكن أن نلخص أهم الأبعاد الأساسية لعملية التدريب فيما يلي¹:

1- التدريب نظام فرعي: يعتبر التدريب أداة إدارية تستخدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية التدريب تعتبر نظام فرعي للنظام الكلي (المؤسسة)، والنظام الفرعي هو ذلك النظام الذي يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل واحد منه بدور متميز، وتتوقف الفعالية النهائية له في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أفراد وعناصره، ويؤدي الاعتراف بكون التدريب نظاما فرعيا إلى الاعتراف بأهمية وجود ارتباط وتكامل بين نشاط التدريب وبين الأنشطة الأخرى التي تؤدي داخل المؤسسة.

2- التدريب عملية مستمرة: تظهر الحاجة إلى نشاط التدريب في المؤسسات بصفة مستمرة، وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، أي أن الحاجة إلى نشاط التدريب لا تظهر فقط في الحالات التي تظهر فيها مشاكل عمل ترغب المؤسسة في حلها، وتكمن الأسباب الحقيقية لاستمرارية نشاط التدريب فيما يلي:

أ- تلافي أثر التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء وكفاءة العمل،

ب- الاستجابة لحاجة المؤسسة إلى تعديل نظم العمل الداخلية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية،

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص.ص، 291.292

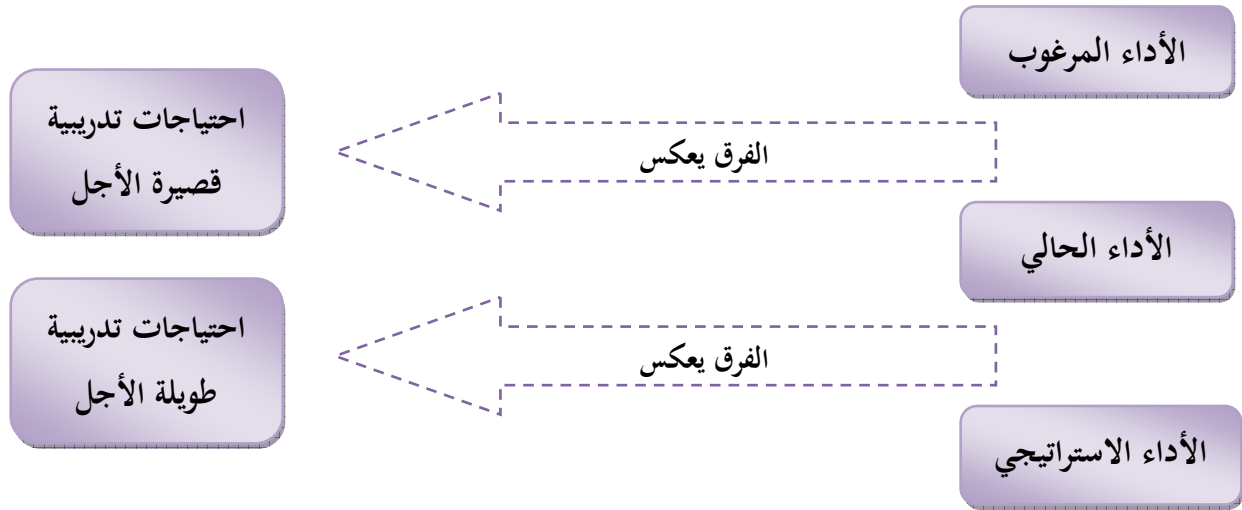
ج- التطور الذي يحدث في تركيب هيكل العمالة والذي يؤدي إلى نقص المهارات والمعارف للعاملين داخل المؤسسة، أو ظهور الحاجة إلى تنمية النواحي السلوكية للعاملين.

3- التدريب عملية شاملة: يمكن أن يوجه نشاط التدريب إلى جميع العاملين في المؤسسة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التدريب يصاحب الفرد منذ بداية التحاقه بالعمل حتى بلوغه سن المعاش.

كذلك يجب أن يشمل نشاط التدريب بقدر المستطاع كل الوظائف التنظيمية على اختلاف مستوياتها الإدارية، غير أنه من الضروري في هذا المجال أن يتم التفرقة بين المجالات التنظيمية التي يساهم التدريب في حلها، والمجالات التنظيمية التي لا يساهم التدريب في حلها بشكل كفاء، فالتدريب ليس علاجاً سحرياً لكل مشاكل المؤسسة، ففي بعض الأحيان تكون مشاكل المؤسسة نابعة من متغيرات بيئية ليس للمؤسسة قدرة على التحكم فيها.

4- التدريب قصير وطويل الأجل: إن نشاط التدريب يمكن أن يغطي احتياجات المؤسسة في الأجلين القصير والطويل، ويظهر من خلال الشكل أدناه أن الحاجات التدريبية قصيرة الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الفعلي، بينما الحاجات التدريبية طويلة الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الاستراتيجي.

الشكل 03: التدريب في الأجلين القصير والطويل



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - 2003، القاهرة، مصر، ص، 295

يتضح من خلال هذا الشكل أن الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل تعكس مدى رغبة المؤسسة في الاستثمار طويل الأجل، وتظهر أهمية ذلك من حقيقة أن الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن أن تتحقق من خلال الاستثمار طويل الأجل في مواردها البشرية.

5- واقعية التدريب: تعني واقعية التدريب أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يكون معبراً عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، وقد يؤدي عدم واقعية التدريب إلى إصابة

العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى الواقع العملي، أما إذا كان التدريب واقعياً، فإن ذلك يسهل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التدريب إلى مكان العمل، مما يؤدي إلى تعظيم العائد من نشاط التدريب.

ثانياً: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن إيجازها فيما يلي¹:

- 1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- 2- **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 3- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، الزمان، المكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- 4- **الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- **الاستمرارية:** وهذا يعني أنه على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع الجوانب، خاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة، بل إن المؤسسات مطالبة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة، وذلك عن طريق "التدريب للمستقبل" لأغراض تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وعن طريق "التدريب للتكيف المسبق للعاملين".
- 6- **التربية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى القضايا الأكثر تعقيداً، وتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة".
- 7- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب خاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

¹ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص.ص، 54.53

ثالثاً: اتجاهات التدريب

يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات للتدريب، نذكرها فيما يلي¹:

- 1- **اتجاه نظري:** يستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج فيها.
- 2- **اتجاه نفسي وسلوكي:** يستهدف هذا الاتجاه تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب وإلغاء الاتجاهات السلبية لديه، والعمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.
- 3- **اتجاه عملي:** يستهدف هذا الاتجاه إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر، كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب، بما يساهم في ارتفاع معدلات أداءه لعمله وإتقانه بأكثر درجة ممكنة.

المطلب الثالث: مكونات منظومة التدريب، شروط ضمان فعاليته وعناصر جودته

إن فعالية وكفاءة التدريب في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين مكوناته وعناصره وأطرافه، وسنحاول من خلال هذا المطلب أن نتطرق إلى مختلف مكونات منظومة التدريب، بالإضافة إلى شروط تضمنت فعاليته وعناصر جودته.

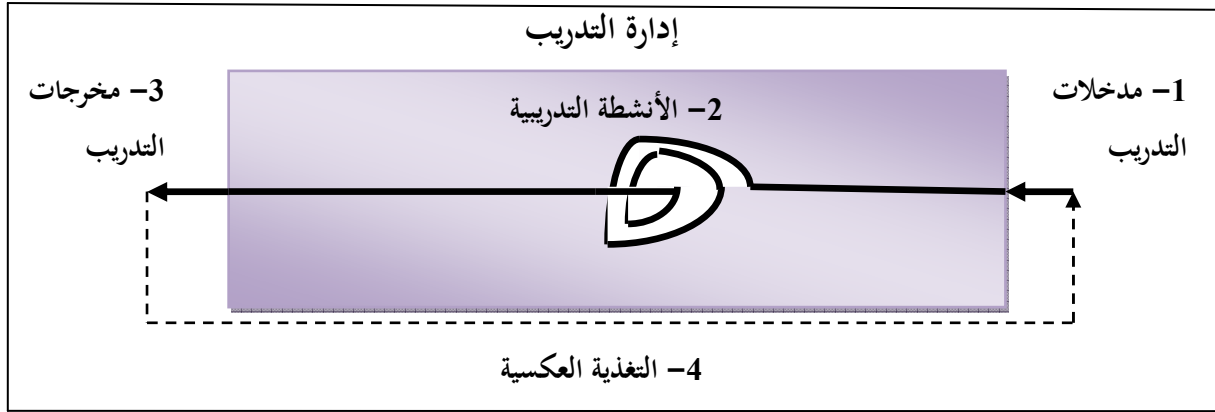
أولاً: مكونات منظومة التدريب

تعتبر فكرة النظم من الاتجاهات العلمية الحديثة السائدة في الفكر الإداري المعاصر، حيث توفر أطارا عاما يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات لأي نظام، ويحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط معين ويربط بينهما في تكوين متكامل، كذلك فإن اتجاه النظم يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلى نظم فرعية، مما يمكننا من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة، وسنحاول أن نتطرق إلى التدريب كنظام من خلال الحديث عن مكوناته.

والشكل الموالي يوضح مكونات منظومة التدريب في ضوء فكرة النظم.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص.ص، 250.249

الشكل 04: مكونات منظومة التدريب



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، 2007، القاهرة، مصر، ص، 253.

من خلال هذا الشكل، يمكن الحديث عن مكونات منظومة التدريب كالتالي¹:

1- مدخلات التدريب

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب، وهي: الأفراد المطلوب تدريبهم، الوظائف التي يشغلونها، الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها، أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين بإتباعها، القائمون بالعمل التدريبي من مدرّبين ومسؤولين، الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المؤسسة وطبيعة المشاكل التي تعاني منها، وكذا نقاط القوة التي تتميز بها، إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

2- الأنشطة التدريبية

وهي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية، وتتمثل في توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية، توصيف وتحليل العمليات والإجراءات، توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية، إعداد المدرّبين وتهيئتهم للنشاط التدريبي، تجهيز المساعدات التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة، متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه.

3- مخرجات التدريب

يسعى المتدرب عادة إلى تحقيق ثلاثة مخرجات (نتائج) هي:

أ- النتائج الاقتصادية: وتتمثل في:

-تحسين النتائج، من خلال رفع مهارات العاملين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، وهو ما ينعكس بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص، 253-255

- خفض الوقت الضائع، من خلال خفض الوقت الإضافي غير الضروري، بزيادة إنتاجية العاملين في وقت العمل الأصلي.

- تحسين جودة العمل، وذلك من خلال إتقان العمل والتعاون، والعمل بروح الفريق، وتطوير أساليب العمل لضمان أداء العمل بفعالية.

- اختفاء شكاوى العملاء، وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء، وذلك بانخفاض عدد الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن عن منتجات وخدمات المؤسسة.

ب- **النتائج السلوكية:** وتتمثل في السلوك الجيد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل، وسرعة استيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم والإقناع لديهم بأهداف المؤسسة، وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالانتماء.

ج- **النتائج البشرية:** وتتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

4- التغذية العكسية أو المرتدة

عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب، تناسب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف في لغة النظم بالتغذية المرتدة (العكسية)، ولتحقيق ذلك بشكل كفاء وفعال، فانه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبويب هذه البيانات وتصنف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها:

- تقارير المدربين عن العملية التدريبية، العمال المتدربين، أساليب التدريب، البرنامج التدريبي، التقنيات المستخدمة في العملية التدريبية.

- السجلات المتعلقة بالعملية التدريبية كسجل العمال المستفيدين من العملية التدريبية، برنامج التدريب، المكان والزمان الذي تم فيه التدريب.

- الاستقصاءات، وهي عبارة عن آراء المستفيدين من العملية التدريبية حول جميع الجوانب المتعلقة بالتدريب.

- تقارير الملاحظة، وهي تقارير يتم إعدادها طيلة فترة التدريب.

- الاحتياجات التدريبية، وذلك من خلال تحديد الفئة التي يجب تدريبها، والنتائج المتوقعة من ذلك.

وتعتبر هذه المعلومات حجر الزاوية في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف وتصميم الخطط ووضع البرامج المطلوبة والمناسبة.

ثانيا: الشروط الأساسية لضمان فعالية التدريب

تتمثل الشروط الأساسية لضمان فعالية نشاط التدريب فيما يلي¹:

- 1- انطلاق التدريب من رؤية إستراتيجية تربط بين أهدافه وفعالياته، وبين أهداف واستراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- 2- تطوير تقنيات التدريب، واستثمار مختلف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في تخطيط وتنفيذ التدريب.
- 3- ترك مساحة كافية لتفعيل برامج التنمية الذاتية وتوفير مقوماتها من جانب المؤسسة (مكتبة، برامج إعلام آلي، برامج تعليم اللغات الأجنبية، فرص التعامل مع الانترنت، تنظيم مسابقات في القراءة...).
- 4- ادمج التقنيات الحديثة والسائدة في المؤسسة في عمليات التدريب.
- 5- توفير الضمانات والمقومات الصحيحة لتحقيق العائد المستهدف من التدريب، وذلك باعتباره استثمار مستقبلي.
- 6- تنمية أساليب تدريبية تتماشى مع ظروف المؤسسة، وتتفاعل مع خصائصها المميزة.
- 7- توفير مجموعة من المدربين المحترفين لتنفيذ البرامج التدريبية الأكثر ارتباطا بطبيعة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة والتي يتكرر تنفيذها.
- 8- حصر مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية الوطنية والأجنبية، وتقويم قدراتها وإمكانياتها، وتحديد معايير المفاضلة بينها عند إيفاد متدربين لحضور برامجها.
- 9- ضرورة توافق أنشطة التدريب مع مراحل التقدم الوظيفي المخططة لكل فرد على النحو التالي:

- أ- عند التحاقه بالعمل (تدريب تعريفى بالمؤسسة ومتطلبات العمل بها)
- ب- أثناء أداءه لواجبات الوظائف المختلفة التي يشغلها على نفس المستوى الوظيفي (تدريب لتنمية المعارف والمهارات وتطوير السلوك وعلاج مشكلات الأداء)
- ج- التهيئة للترقية لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي (تدريب لإعداد وتنمية القدرات القيادية وممارسة الوظائف الإدارية)
- د- عند إسناد مهام خاصة (تدريب تخصصي حسب طبيعة المهمة ومتطلباتها)

ثالثا: عناصر جودة التدريب

لتحقيق تدريب فعال في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية، وباستثمار باقة مترابطة من التقنيات الهادفة إلى إحداث التأثير المستهدف في: المستوى المعرفي، القدرات، المهارات، اتجاهات ودوافع الأفراد.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص.ص، 274.273

- هناك مجموعة من العناصر التي تحقق جودة التدريب، نذكرها فيما يلي¹:
- 1- أهمية التكامل بين التدريب، وباقي عمليات وأنشطة إدارة وتنمية الموارد البشرية.
 - 2- تكامل عمليات التدريب في ذاتها، والنظر إلى التدريب باعتباره نظاما متكاملًا.
 - 3- تكامل واندماج أطراف عملية التدريب، ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهم.
 - 4- انطلاق التدريب من نظرة إستراتيجية تربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المؤسسة وأهدافها.
 - 5- أهمية استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات وإمكانات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال "التمكين".
 - 6- أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.
 - 7- أن الترابط هو السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة، وهو أيضا الشرط الرئيسي لفعالية التدريب بما يتماشى والاتجاه الإداري المعاصر لتطبيق مفاهيم إدارة العمليات.

المطلب الرابع: المتدرب والمدرّب

تتوقف إنتاجية المتدرب على مجموعة من العوامل، منها توفر المتدرب الايجابي والمدرّب الذي يمتلك مجموعة من الصفات ولديه معرفة بأساليب التدريب وقدرة على اختيار أنسبها للموقف التدريبي، وسناقش من خلال هذا المطلب سمات المتدرب، المتدرب الايجابي، صفات وممارسات المدرّب، اختيار المدرّب.

أولاً: المتدرب

كي يكون المتدرب متدربا ايجابيا، يجب أن يتمتع بمجموعة من الصفات والسمات التي تسمح له بفهم البرامج التدريبية واستيعابها وتطبيقها على أرض الواقع من خلال أداءه.

1- سمات المتدرب

تؤثر السمات الشخصية للمتدرب في كيفية تعلمه مهام ومعلومات جديدة، ومن بين هذه السمات نذكر مايلي²:

أ- **القدرة على التدرب**: تركز القدرة على مدى استعداد المتدرب للتعلم، وتتفاعل قدرة المتدرب ودافعيته مع مدرّكاته لبيئة العمل لتحديد مستوى أداءه، ويمكننا توضيح ذلك من خلال الصيغة التالية:

$$\text{القدرة على التدرب} = (\text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{إدراك بيئة العمل})$$

توضح هذه المعادلة وجوب امتلاك المتدرب كلا من الدافعية والقدرة على التعلم معا، لأن عدم وجود أحدهما يعني عدم إمكانية إتمام عملية التعلم، كما تظهر هذه المعادلة أن الموظفين إن لم يشعروا بوجود دعم في بيئة

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص، 285

² جون وارنر، راندي دي سايمون، تنمية الموارد البشرية، الجزء الأول، ترجمة عيد المحسن لغساني، النشر العلمي والمطابع، 2011، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص، 88، 89، 93

العمل يساعدهم على تعلم مهارات جديدة، فقد تقل احتمالات تعلمهم لها، ومن ثم استخدامهم لتلك المهارات.

لذلك فانه من الأهمية أن ندرك بأن القدرة على التدريب لا تقع عاتق المدرب فقط، بل هناك أيضا دور لبيئة العمل والتي يجب أن تؤكد على قيام المدرب باستخدام ما تعلمه.

إن القدرة على التدريب تعد عاملا مهما جدا في مجال جهود تنمية الموارد البشرية، ذلك أن إلحاق الموظفين بالبرامج التدريبية دون أن تتوفر لديهم الدافعية اللازمة لحضورها أو الجاهزية اللازمة للقيام بها على نحو جيد، أمر كفيل بتبديد الوقت والموارد التنظيمية.

ب- الشخصية والاتجاهات: قد تؤثر شخصية المدرب واتجاهاته في عملية التعلم، وقد توصل "راي نوي" Ray Noe إلى أن الاتجاهات التي يبيدها الموظف تجاه استكشاف المسار الوظيفي والاندماج بالعمل تؤثر في عملية التعلم وفي انعكاساتها على العمل، كما أظهرت بحوث أخرى أن الاندماج بالعمل، والتوقعات المرجوة من التدريب، وثقة المدرب بنفسه، كلها مواضيع ترتبط بالنجاح في عملية التدريب. ومن أبرز السمات الشخصية المرتبطة بتعلم الموظف نذكر: القدرة على التحكم، الحاجة لتحقيق الانجاز، النشاط، الاستقلالية والتواصل الاجتماعي.

2- المدرب الايجابي

المدرب الايجابي هو الذي¹:

- أ- لا يجعل المناقشة تفلت منه، وهذا يفرض على المدرب أن:
- لا يتردد في التعبير عن عدم استيعابه لنقطة معينة، وذلك من خلال طلب تقديم شرح من المدرب عن النقاط التي لم يتم استيعابها من طرف المدرب.
- يوجه الأسئلة المناسبة، وذلك من خلال توجيه الأسئلة من المدرب للمدرب، خاصة في الجوانب التي تم شرحها ولكنها غير مفهومة.
- يطلب الأمثلة التوضيحية التي تزيد من استيعابه، وذلك بطلب المدرب بتقديم أمثلة وتجارب عن مختلف العناصر التي تم تناولها في البرنامج التدريبي، وهو ما يساعد على توضيح المفاهيم.
- ب- يتجنب الأحاديث الجانبية: فهو لا ينشغل مع زميله في أحاديث جانبية تشتت فكره، وتضيع عليه فرصة الحوار.
- ج- يتحدث في الوقت المناسب: فهو لا يتردد في عرض وجهات نظره في الأوقات المناسبة، فالانتظار أو التأجيل قد يجعل الفكرة غير مناسبة للمناقشة، أو قد يؤدي إلى نسيانها.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية- دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن، ص،ص، 243.244

د- يلتزم بالعلمية والواقعية: وذلك بأن يربط المناقشة دائما بالواقع العلمي، وفي ضوء خبراته السابقة، وتصوراته عن المستقبل.

هـ- يتقن فن الإنصات: بمعنى أنه يراعي المبادئ الأساسية للاتصال، فلا يقاطع ولا يتشاغل، ولا يشغل نفسه بالرد و... الخ

و- يأتي إلى البرنامج والأسئلة معدة في ذهنه: فهو يدون الأسئلة والمشاكل وي طرحها للمناقشة، ويستعرض جدول البرنامج قبل البدء بتنفيذه.

ي - يهتم بأراء الآخرين: فيتعرف على آرائهم واتجاهاتهم و أفكارهم.

ز - يفكر بجرية وانطلاق: فتجده متحررا من القيود الذاتية التي تعيق فكره.

ح - يجيد فن الاتفاق مع الآخرين: فيعبر عن عدم اتفائه بصورة ودية ويتجنب الجدل ويحترم الرأي الآخر.

ط - يعبر عن وجهة نظره بكلمات موضوعية وواضحة: فهو لا يثرثر، ويتجنب الخطابة، ويتحدث بصوت واضح و مسموع .

ثانيا: المدرب

إن المدرب يستهدف تغيير الآخرين ، فمن الطبيعي أن لا يكون الأهم هو مقدار ما يعلمه المدرب ، ولكن الأهم هو مقدار استطاعته إيصال ما يعلم إلى من لا يعلم والمحاولة منه أن ينتقل في إلقاءه من السهل إلى الصعب ، ومن المعلوم إلى المجهول .

1-صفات وممارسات المدرب

يجب أن تتوفر في المدرب مجموعة من الصفات والقدرات والمهارات، وذلك على النحو التالي¹:

أ- الصفات الشخصية: تتضمن الصفات الشخصية للمدرب مايلي: اللياقة البدنية وحسن المظهر، الصوت الحسن، سلامة السمع والبصر، البشاشة والصحة النفسية، الصراحة وفرض الاحترام، المبادرة وقوة الشخصية، الاتزان واللباقة، سرعة الملاحظة، سعة الاطلاع وغزارة التجربة.

ب- المعلومات والخبرات ذات الصلة بالموضوع التدريبي، أي أن يكون متمكنا ومتخصصا في المجالات التي سيتم تناولها في البرنامج التدريبي.

ج- القدرات والمهارات (القدرة الكلامية، المهارات الفكرية والتدريبية والإنسانية، القدرة على ضبط الذات، القدرة على حل المشاكل)

د- الاتجاهات والقيم (اتجاهات ايجابية نحو التدريب والبشر وقيم محابية للعمل والإنتاج)، وهذا يعني أن يكون ذو سمعة جيدة في مجال التدريب، وتعامله مع الأفراد.

وعلى صعيد الممارسة هناك قدرات ومهارات لا بد أن يمتلكها المدرب، وبالتالي على المدرب أن:

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص، 444.445

- يلقي نظرة عامة على المادة التدريسية، ويجدد الأهداف التي يريد الوصول إليها.
- يستعين بالأساليب التدريسية التي تقوم على مشاركة المتدربين، وذلك من خلال تطبيقه لأساليب تدريسية تساعد على مشاركة المتدربين.
- يحاول التنبؤ بالمشاكل المحتملة وقوعها لمواجهةها، وهو ما يعني أن يكون واعياً بمختلف المشاكل التي يمكن حدوثها أثناء التدريب، وإيجاد الحلول لها مسبقاً.
- يضع نفسه في مكان المتدربين حتى يستشعر احتياجاتهم واهتماماتهم، وذلك من خلال استعانتهم بأساليب بسيطة ولغة واضحة وغير معقدة، وهو ما يتماشى مع المستوى التعليمي للمتدربين.
- يدعم المادة التدريسية بتقنيات العرض الحديثة، كالحاسب، شاشات العرض، الأشكال، الرسومات والبيانات.

2- اختيار المدرب

- عملية اختيار المدرب تكون سهلة عندما يكون لدى المؤسسة إطار تدريبي كبير، يمتلك الكفاءة التدريسية والخبرة اللازمة في الموضوع التدريبي، ويقصد بالكفاءة التدريسية المعرفة والمهارات المختلفة اللازمة لتصميم وتطبيق البرنامج التدريبي، إذ يجب على المدربين الفعالين أن يكونوا قادرين على إيصال المعلومة بوضوح، واستخدام التقنيات التعليمية المتنوعة، فضلاً عن امتلاكهم للمهارات الشخصية، والقدرة على تحفيز الآخرين للتعلم¹.
- وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى برامج تدريب المدربين لتزويد الخبراء بالمعارف والمهارات التعليمية الضرورية، ليصبحوا قادرين على تصميم وتطبيق البرامج التدريسية.
- ويمكن وضع المعايير التالية عند اختيار المدربين²:
- أ- الخبرة العلمية والعملية حول المهمة التي سيقوم بها، أي أنه يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي فيما يتعلق بالموضوع الذي سيقوم بتدريبه.
 - ب- أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب، أي عدم الضغط وكثرة الإلحاح لقبول عرض التدريب.
 - ج- المقدرة على الاتصال والتواصل وإيجاد علاقات إنسانية مع المتدربين.
 - د- الذكاء، ويشمل القدرة على التحليل، التخطيط، جمع وتنسيق الأفكار، الإبداع، السرعة في التعلم.
 - هـ- المقدرة على طرح الأفكار الإبداعية، وهو ما يعكس مدى تمكنه وتخصسه في الموضوع المراد تناوله في البرنامج التدريبي.
 - و- المقدرة على التحليل، أي قدرة المدرب على الشرح الجيد، وتقديم أمثلة توضيحية تساعد العمل على فهم واستيعاب البرنامج التدريبي.

3- أنواع المدربين

¹ جون وارنر، مرجع سابق، ص، 194

² علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب في الأردن، أيام 3-4 جوان 2007، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص، 446

بشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين¹:

أ- المدرب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات إلى المتدربين عن طريق الدروس والمحاضرات.

ب- المدرب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

ج- المدرب التطبيقي: ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادراً على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالة والمناقشات.

د- المدرب النفسي: يقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك نحو ما هو صحيح.

ثالثاً: فعالية المدرب في البرنامج التدريبي

للمدرب دور كبير في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي، ولزيادة فعالية المدرب، لابد من توفر الشروط التالية:²

- 1- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقوم بالتدريب فيه.
- 2- ضرورة توفر الإدراك والإحساس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغباته أثناء عملية التدريب.
- 3- توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمدربين.
- 4- توفير وتهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التدريبية على أفضل وجه.
- 5- توفر الحماس والرغبة لدى المدرب، وهما يعبران عن رغبته واهتمامه وإيمانه بالتدريب وموضوعه.
- 6- القدرة والإمكانية على المواجهة وذلك من خلال قدرته على مواجهة نفسه، ومواجهة الآخرين.
- 7- أن يلم المدرب بالجوانب التربوية والنفسية لفهم طبيعة المتدربين وجعلهم أكثر إدارة لحاجاتهم وأشد إحساساً بمشاكلهم.
- 8- أن تتوفر لديه المهارات القيادية كالخطيط، التنظيم، والتقييم للبرامج والمتدربين.
- 9- أن تكون له القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة علمية لتغيير السلوك في الاتجاه المستهدف.

¹ إياد عماد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009/2008، ص، 09

² يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص.ص، 310.309

المبحث الثاني: خطوات، نظريات، أساليب وأنواع التدريب

يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الخطوات والمراحل التي تمر بها العملية التدريبية، ماهي أهم المساهمات البحثية في مجال التدريب (النظريات)، ماهي أنواع التدريب، وماهي الأساليب والطرق المستعملة لتدريب العاملين في المؤسسة؟

المطلب الأول: خطوات التدريب

تمر العملية التدريبية بمجموعة من الخطوات، يمكن تجميعها فيما يلي:

أولاً: جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التدريب، وتمثل هذه المعلومات فيما يلي¹:

- 1- معلومات عن التنظيم الإداري (المهام، الوظائف)
 - 2- معلومات عن الأهداف المتوقع تحقيقها، والسياسات المنتهجة في إطار ذلك.
 - 3- معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
 - 4- معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات.
 - 5- معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة.
- وهذه المرحلة لا ينبغي أن ينظر إليها على أنها مرحلة مؤقتة، بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا عن نظام المعلومات.

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين: الحاضر والمستقبل، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثه، وخلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم مايلي²:

- 1- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- 2- تحليل من هم في حاجة إلى التدريب، للتأكد من ملاءمة البرنامج التدريبي لمستوى تعليمهم، خبراتهم، مهاراتهم وتوجهاتهم.

وعموماً عند تحديد الاحتياجات التدريبية يتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- أين تقع الحاجة للتدريب؟ أي ماهي المجالات المعنية بعملية التدريب.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص، 98

² جاري دبيلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2007، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص، 266

- ما نوع التدريب المطلوب؟ وذلك باختيار أسلوب التدريب الملائم وموضوع التدريب.
- من الذي يحتاج للتدريب؟ وذلك بتحديد الأشخاص المعنيين بالعملية التدريبية.

ثالثاً: تصميم البرامج التدريبية

- يتضمن تصميم البرامج التدريبية عدة مواضيع أهمها: المحتوى التدريبي، أساليب التدريب، الأدوات المساعدة فيها، ووضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج، وتشمل هذه المرحلة عدة عمليات أهمها¹:
- 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي، التي ينتظر تحقيقها بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي.
 - 2- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد، أي الجوانب التي يجب تدعيمها، والمستهدفة من العملية التدريبية.
 - 3- وضع المنهج التدريبي.
 - 4- اختيار أسلوب التدريب من بين عدة أنواع من الأساليب، وذلك ليكون فعالاً ويساعد على استيعاب المتدربين.
 - 5- تحديد مكان التدريب، وهو الحيز المكاني الذي سيجمع فيه المدرب بالمتدربين لتنفيذ البرنامج التدريبي.
 - 6- تحديد فترة التدريب، أي توقيت بداية التدريب والانتهاء منه، والمدة التي يستغرقها.

رابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

تستهدف هذه المرحلة مايلي:

- 1- التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات، مادة تدريبية، مدربين، وتسهيلات إدارية.
 - 2- تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.
 - 3- توزيع شهادات المشاركة، من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي. ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي مايلي²:
- افتتاح البرنامج.
 - الاجتماع بالمتدربين لتسجيل بياناتهم وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول البرنامج التدريبي واستعراضه.
 - إيجاد جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل التدريب، بما يضمن إقبالهم على التدريب برضا، وإشراكهم في الرأي والمناقشة.
 - تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل صغيرة، بحيث يتراوح عدد أعضاء كل مجموعة بين خمسة وستة متدربين، وتخصيص مشرف لكل مجموعة، تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم.
 - عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدربين والإداريين.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص، 100
² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص، 412

خامسا: تقييم البرنامج التدريبي

تقييم البرنامج التدريبي من العناصر المهمة والمستمرة، وهو آخر مرحلة من مراحل التدريب، وذلك لضمان تحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب، وسيتم التطرق بالتفصيل لهذا العنصر في المبحث الثالث.

المطلب الثاني: نظريات التدريب

لقد حظيت العمليات التعليمية والتدريبية باهتمام كثير من العلماء والباحثين في ميادين المعرفة المختلفة، خاصة ميدان علم النفس الذي يعتبر علم دراسة الفرد، والذي يتصل في مواضيعه اتصالا مباشرا بالشخصية الانسانية، وبوسائل وطرق التعامل معها وتطويرها، وبملاحظة أهم المساهمات البحثية في هذا المجال نستطيع أن نصنف مجمل هذه المساهمات في عدة نظريات رئيسية هي¹:

أولا: النظريات السلوكية

يرى أصحاب هذه النظرية أن العملية التدريبية ليست إلا عملية تشكيل علاقات ترابطية بين المتغيرات أو المثيرات من ناحية، وبين الاستجابة السلوكية من ناحية أخرى، وغالبا ما تتحقق عملية التدريب المطلوبة عندما يصبح المتغير (المثير) قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، فتظهر الاستجابة بمجرد بروز المثير في بيئة الشخص المرغوب في تدريبه وتحتفي باختفائه، هذا مع ملاحظة اختلاف درجة قوة الترابطات ونوعيتها باختلاف الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها، وباختلاف درجة تكرارها.

من أشهر المساهمات في هذا المجال مساهمات "بافلوف" في فكرته المسماة الانعكاس الشرطي، ومساهمات "سكندر" في فكرته المسماة الاشتراط الإجرائي، أو في فكرته التي جسدها مع "ثورندايك" حول معدلات أو مكيفات السلوك.

من أبرز المبادئ التدريبية التي تقدمها هذه النظريات مايلي:

- 1- مبدأ المؤثر والاستجابة: يخضع السلوك الإنساني لتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي يعيش بها الأفراد، ويتميز هذا السلوك بأنه سلوك تفاعلي ولا يمكن فصله عن هذه المؤثرات ويستجيب لها.
- 2- مبدأ التعزيز: يعني أن السلوك الإنساني يزداد تعزيزا وترسيخا بازدياد خضوع الأشخاص المعنيين.
- 3- مبدأ تعديل السلوك: إن جميع مقومات الشخصية ومنظوماتها، و بالتالي المنظومات المحددة للسلوك قابلة للتعديل والتغيير، إذا ما تم إحداث تعديلات أو تغييرات في المتغيرات أو الشروط (المثيرات) التي كانت تحدد السلوكيات السابقة، وتزداد هذه العملية نجاحا وفعالية كلما تم وضع جدول أو برنامج منظم، قائم على حسابات دقيقة وشاملة لما يجب إحداثه من تأثيرات وتغييرات في المؤثرات المعنية.
- 4- مبدأ انتماء السلوك: ينتمي السلوك إلى حد كبير إلى منظومة الحاجات الإنسانية، وكلما تمكن المدربون من ربط برامجهم مع هذه المنظومة لدى المشاركين، كلما أمكنهم تعزيز السلوكيات المطلوبة وتعديل وتغيير السلوكيات غير المرغوبة.

¹ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص، 71-80

5- مبدأ الأثر: إن السلوك المكتسب يقوي ويضعف بحسب ما يترتب على أدائه من آثار على المتدرب فكلما كان السلوك يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة... كلما دفع الأشخاص المعنيين إلى مزيد من التعلم وتكرار السلوكيات التي أدت بهم إلى النجاح .

6- مبدأ الاستعداد: أفضل التدريب يحدث عندما يكون العامل أكثر استعدادا لاستقباله وتقبله، و تتأثر الاستعدادات عادة بقدرات الأشخاص وسعة آفاقهم وتلمسهم لآثار التدريب، و إدارتهم لأهمية ذلك على مسار حياتهم الوظيفية أو العامة.

ثانيا: النظريات العقلية (المعرفية، الإدراكية)

شكك أصحاب هذه النظريات في قدرة النظريات السلوكية وأفكارها عن العلاقات الاشرطية، وخاصة فيما يتصل بتفسير العمليات العقلية المعرفية المعقدة، كالتفكير والإبداع والتنظيم، وقالوا إن الكائن البشري ليس مجرد كائن سلبي يتلقى المثيرات والمعلومات ويستجيب لها على نحو آلي، بل هو شخصية ايجابية واعية وتفاعلية، يقوم بالتفاعل مع المعلومات واستيعابها وتحليلها وتنظيمها ودمجها في البيئة المعرفية لديه.

ومن أبرز هذه النظريات المتصلة بهذه المدرسة، نظرية التطور المعرفي لـ "جان بياجيه"، نظرية التمثيل لـ "جيروم برونر" ونظرية المنظم التمهيدي لـ "أوزيل".

ومن أبرز المبادئ التدريبية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات مايلي:

- 1- مبدأ التعلم عن طريق التفاعل المباشر مع موضوع التدريب، ومع مثيرات البيئة.
- 2- مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التدريب لتحقيق عمليتي الملاءمة والتمثل.
- 3- مبدأ التدرج في التدريب من المحسوس إلى شبه المحسوس، إلى المجرد والمنظم، من الكلمة إلى المفهوم فالمبدأ فحل المشاكل.
- 4- مبدأ دور الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التدريب، مما يؤثر في دافعية الفرد نحو التدريب المنشود.
- 5- مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل واكتساب المعارف والمهارات.
- 6- مبدأ التدريب التشاركي، والذي يقوم على الطريقة الاستنتاجية التي تنادي بالانطلاق من الكليات (العموميات) إلى التفاصيل والجزئيات.
- 7- مبدأ التدريب الاستكشافي الذي يقوم على الدور الفعال للمتدرب في عملية الاستكشاف، والانطلاق من البحث عن الجزئيات والتفصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.
- 8- مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه المتدرب إذا وضع في ظروف ملاءمة، حيث يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها.

ثالثا: النظريات الإنسانية الكلية

يرى أصحاب هذه النظريات أن التدريب عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان، ولا على بناء العقلية فقط، وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية كذلك، والإنسان عندما يتدرب ويتطور نتيجة العوامل والظروف المختلفة التي يمر بها، سواء أكانت مخططة أو مصادفة، إنما يتطور بصورة كلية مترابطة ومتكاملة، وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغير جميع المقومات السلوكية والعقلية الداخلية، والقيم والاتجاهات والنزعات الاجتماعية والفردية التي تتصل بثقافة المرء وفلسفة المجتمع وتقاليده وحاجاته ومتطلباته كذلك.

من رواد هذه المدرسة "كارل روجرز" و "جون ديوي"، ومن أهم النظريات نظرية التأثير الاجتماعي، النظرية البرجماتية، نظرية الدافعية، ونظرية الخبرة والاستكشاف.

ومن المبادئ التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات وتوظيفها في عملية التدريب مايلي:

- 1- أن الإنسان يكتسب قيمه من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه.
- 2- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التدريب، والتي تتطلب التخطيط لإكساب المتدربين الاتجاهات والقيم والمواقف الإيجابية اللازمة لتنمية الانتماء للمهنة والعمل، والمؤسسية، والالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل.
- 3- توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التدريب، لما لها من قيمة كبيرة في مساعدة المتدربين على تمثيل المواقف واستيعابها وممارسة مهاراتها، وتحسين آثارها وانعكاساتها على الآخرين.
- 4- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية، الخارجية والداخلية في استشارة اهتمام المتدربين في موضوع التدريب، والمحافظة على هذا الاهتمام الى أن تتحقق الأهداف.
- 5- التدريب عن طريق ممارسة العمل، لأنه يتيح الفرصة لاكتساب الخبرة المباشرة.
- 6- قابلية تطبيق ما تم تعلمه في الواقع والحياة العملية، وإمكانية استخدامه في حل المشاكل التي يواجهها المتدرب في إطار عمله ومسؤولياته.

رابعاً: نظريات تعليم الكبار

يتميز الراشدون من العمال في سمات كثيرة ينبغي أخذها بعين الاعتبار في تصميم أي برنامج تدريبي موجه لهم، ومن أبرز هذه السمات مايلي:

- 1- امتلاك القدرة على التفكير النقدي المستقل دون الحاجة إلى حوافز خارجية.
- 2- الميل للاستقلالية والقدرة على العمل المستقل.
- 3- امتلاك أهداف شخصية خاصة بهم تعمل على توجيههم ذاتياً.
- 4- القدرة على تحمل المسؤولية.
- 5- التوجه الواقعي والميل للاهتمام بمشاكل العمل الحاضرة والقائمة أكثر من المستقبلية.

6- شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية، لذا ينبغي تبني العقل والمنطق في مناقشة الأمور معهم.

7- القدرة على التكيف والتصرف مع الأمور الطارئة،

8- الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني (الدورات التدريبية، حضور المؤتمرات...)

خامسا: نظرية دينامية الجماعة

توظف نظرية دينامية الجماعة في العملية الإدارية عند تصميم برامج التدريب، ومن أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الإدارة وتصميم برامج التدريب مايلي:

1- ضرورة بناء فلسفة مشتركة تحكم المؤسسة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة، وربما المجتمع المعني الذي يحيط بها.

2- ضرورة خلق التجانس في الأهداف، ويتحقق ذلك بإشراك المتدربين في تحديد هذه الأهداف وتوضيحها والاتفاق عليها قبل تبنيتها.

3- ضرورة الاحتفاظ بخطوط تواصل واتصال واضحة وثابتة من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، وفي المستوى الأفقي كذلك، ويتحقق هذا من خلال المشاركة في المناقشة، والأساليب المختلفة لإدارة الحلقات، وتنظيم الاجتماعات الإدارية ونشاطات التدريب.

4- ضرورة توفير مناخ من الثقة والمودة بين قادة الأنشطة والمتدربين، وبين المدير والمرؤوسين.

5- ضرورة تبني الانفتاح والاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية بعيدا عن التعصب، للخروج بأفكار ووجهات نظر مشتركة.

6- المحافظة على الروح المعنوية للجماعة وروح الفريق تعزيزا لتماسك جماعات المتدربين.

7- ضرورة العدالة والموضوعية في التعامل مع أفراد الجماعة دون تمييز.

وفي الأخير نقول أن المدرب الناجح، الفعال هو القادر على الاستفادة الشاملة من جميع هذه النظريات وتوظيفها وتطبيقها لإنجاح العملية التدريبية.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمدها المؤسسات، وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتصنيف البرامج التدريبية، فبعضها يعتمد على المستوى التنظيمي للبرامج، وبعضها يقسم البرنامج وفقا للأسس الزمنية، وبعضها يعتمد على عدد المتدربين كأساس للتقييم.

أولا: التدريب وفق المستوى التنظيمي

يندرج ضمن المستوى التنظيمي الأنواع التالية¹:

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، عمان، الأردن، ص، 141

- 1- **التدريب المهني:** يمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً، أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أداءهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة.
- 2- **التدريب الإداري:** ينصب هذا النوع من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف التدريبية والتنظيمية، وغالباً ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحياناً يشمل تدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا.
- 3- **التدريب الإشرافي:** يشمل هذا النوع من التدريب، تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم، لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وغالباً ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال الذي يتوخون تحسينها وتطويرها بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عالية.
- 4- **تدريب المدربين:** يتم تدريب المدربين في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية، إذ أن تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية، وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقاً، كما يستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب وأنواعها والتقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المدرب في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية والإدارية السائدة.

ثانياً: **التدريب وفق الزمن:** يعتمد هذا التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب، وتمثل هذه الأنواع فيما يلي¹:

- 1- **التدريب القصير الأجل:** غالباً ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار هذا النوع من التدريب يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولهذا فإن من عيوب هذا النوع التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشاملة.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص، 142

2- التدريب الطويل الأجل: هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب القصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن عيوب هذا النوع من التدريب طول الفترة الزمنية، والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب، بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

ثالثا: التدريب وفق نوعية الأفراد: هذا النوع من التدريب يأخذ الأبعاد التالية:

1- التدريب الذاتي : هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته وقدراته ومعارفه، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوفر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة معاونه¹.

2- التدريب الفردي: يتمثل هذا النوع من التدريب في تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولهذا فانه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك فقط².

3- التدريب الجماعي: هذا النوع من التدريب يعتمد على الأسلوب الجماعي في التدريب، اذ غالبا ما يلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة، أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل، وهكذا فان هذا النوع من التدريب يقوم على أساس تدريب جماعات وليس أفراد³.

المطلب الرابع: أساليب التدريب

إن اختيار طريقة التدريب يخضع الى العديد من المزايا والعناية الفائقة، فاذا أرادت المؤسسة أن تدرّب بصورة ناجحة، فعليها أن تخطط وتدرك وتضمن كفاءة المتدرب، وعليها تقديم العديد من الموارد والمساعدات والتسهيلات التعليمية المناسبة.

تتوفر العديد من أساليب التدريب المختلفة، وسنحاول من خلال هذا المطلب لأن نتناول أهم أساليب التدريب والأكثر انتشارا، وسنلخصها في طريقتان أساسيتان لكل منهما مجموعة من الأساليب، حيث تعرف الطريقة الأولى بالتدريب أثناء أداء العمل، أما الطريقة الثانية فهي التدريب خارج أداء العمل.

¹ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص، 232

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص، 143

³ المرجع نفسه، ص، 143

أولاً: التدريب أثناء أداء العمل

تشمل هذه الطريقة تدريب مبادئ الوظيفة أو العمل، حيث تشمل كل المتدربين وتلاءم كل الاختلافات في القابلية للتعليم، وتطبق بصورة مباشرة على واجبات الوظيفة وتكون تكاليفها منخفضة، حيث من خلال هذا التدريب يتلقى العاملون الجدد التدريب بينما يؤدون وظائفهم واقعا.

يشمل التدريب أثناء الوظيفة الخطوات التالية¹:

1- الشرح التفصيلي لـ: (ماذا، أين، كيف ولماذا) عن العمل؛

2- أداء العمل، من أجل أن يراقب الفرد العامل ويوجه أسئلة؛

3- جعل العامل يؤدي الوظيفة واقعيًا؛

4- التزود بالتغذية العكسية مباشرة لكيفية أداء العمل.

ومن بين أكثر الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة نذكر مايلي:

1- تدريب أوامر الوظيفة: إن هذا الأسلوب مصمم لتدريب المتدربين الذين لديهم دراية قليلة بالواجبات المنجزة في وظيفة معينة، ويتألف هذا الأسلوب من أربعة خطوات هي²:

أ- تخفيف القلق وتحضير المتدرب، حيث يتم تشجيع المتدربين على تقبل التدريب بوجهات نظر إيجابية؛

ب- تقديم الأوامر مرحلة بعد مرحلة، مع التأكيد على المحادثة والرؤية والتوضيح والمساءلة؛

ج- منح المتدربون فرصة أداء مهام الوظيفة تحت إشراف المدرب؛

د- خلال المرحلة المتقدمة، يوضع كل متدرب في مكانه الصحيح، ويتم بالتالي تقليل مسألة الإشراف بصورة تدريجية.

2- التدوير الوظيفي: هو أسلوب جديد ينتقل المتدرب فيه من وظيفة إلى وظيفة أو عدة وظائف أخرى مقارنة إلى وظيفته لتوسيع آفاقه وإعطائه الإمام الواسع في وظيفته الأصلية، ويطلق آخرون على هذا الأسلوب "التوسع الوظيفي" وذلك عن طريق إضافة مهام أخرى للوظيفة الأصلية في حدود الصلاحية والمسؤولية الجديدة، ويستخدم هذا الأسلوب لتنمية وتدريب القيادات الإدارية لإكسابهم خبرات واسعة من حيث³:

أ- معرفة السياسات والمشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات.

ب- دور القائد في إحداث التغيير في سلوك الأفراد.

ج- مواجهة مواقف العمل واتخاذ القرار.

د- طبيعة النظام غير الرسمية والاتصالات القائمة داخل هذه المؤسسات.

هـ- تنمية قدرة القائد على التصور الشامل والنظرة البعيدة المدى لمجالات العمل بالمؤسسة.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص، 287

² المرجع نفسه، ص، 287

³ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص.ص، 261.260

3- التدريب العملي: تعتمد تقنية التدريب العملي على طريقة التعلم عن طريق الاكتشاف، والتي تقوم على أن أكثر الطرق فاعلية في التعلم هي عندما يكون على المتدرب أن يكتشف ويستوضح بنفسه، وتستلزم هذه التقنية أن يكون هناك رؤية واضحة بخصوص ما يحتاج المتدرب إلى معرفته حتى يتمكن من تنفيذ مسؤولياته بكفاءة، كما يستلزم أيضا تحديد المكان الذي يتم فيه الحصول على المعلومات، ثم بعد ذلك إعطاء المتدرب ملخص حول المعلومات اللازمة¹.

4- التدريب في بيئة مماثلة للعمل: يتم بموجب هذا الأسلوب من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من المكائن والآلات والمعدات التي يستخدمها العامل في العمل، هذه الطريقة تهيئ الفرد العامل ليقوم بنقل وتطبيق ما تعلمه في بيئة التدريب إلى بيئة العمل².

5- التدريب الخاص أو المنفرد: يستخدم هذا الأسلوب في تدريب وتنمية الأفراد ولاسيما المدراء، وبمقتضى هذا الأسلوب يقوم المدير أو المشرف بإعطاء معلومات للمتدرب الذي يقربه حول مستوى أداءه، مع تقديم الاقتراحات والملاحظات ليأخذها المتدرب بعين الاعتبار، ونشير هنا إلى أن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد بشكل مباشر على مدى قبول المدير إعطاء الفرصة للتدريب المنفرد لمرؤوسيه.

ثانيا: التدريب خارج مواقع الوظيفة

يقصد بالتدريب خارج مواقع الوظيفة أو العمل، قيام المؤسسات بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج الوظيفة، ويستخدم التدريب خارج مواقع العمل عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المؤسسة، أو لضيق الوقت.

ومن مزايا التدريب خارج مواقع العمل أنه لا يترتب عليه أي تعطيل في سير العملية الإنتاجية، ويجري فيه الاهتمام بكل متدرب على حدة ويراعى فيه الفروق الفردية، ومن مساوئه أنه باهض التكاليف، ويحتاج إلى متخصصين ذوي درجة عالية من الكفاءة والمهارة.

ومن بين أهم أساليب التدريب خارج مواقع الوظيفة نذكر مايلي: المحاضرات، الملتقيات، المؤتمرات، الزيارات الميدانية...³ الخ.

1- أسلوب المحاضرات: المحاضرات هي طريقة للاتصال ونقل المعلومات الخاصة بالعمل إلى المتدرب عن طريق المحاضر، وتعتبر المحاضرة الطريقة التقليدية في التدريب، وفيها تعرض الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، ويتولى المحاضر الدور الأساسي في ذلك، ويجب أن تتوفر لدى المحاضر صفات تؤهله للقيام بدوره من حيث⁴:

¹ ياري كشواي، مرجع سابق، ص، 131.

² يوسف حجيم الطائفي، مرجع سابق، ص، 290

³ أحمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقت الانتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، بن عكنون، الجزائر، ص، 89

⁴ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص، 234

أ- الإلقاء المناسب والجذاب الذي يثير اهتمام المتدربين، ويمكن من إيصال المعلومات والأفكار إلى الآخرين بسهولة ووضوح،

ب- إمكانية تقسيم وقت المحاضرة، بحيث يكون الثلث للمحاضرة، والثلثان الباقيان يخصصان للمناقشة والحوار والأسئلة،

ج- تشجيع كل الأعضاء المتدربين على المشاركة وطرح أسئلتهم،

د- توجيه الإجابة للمجموعة وليس للسائل فقط.

وتزداد فاعلية هذه الطريقة في التدريب إذا ما صاحبها استخدام وسائل إيضاح كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وغيرها.

تمتاز المحاضرات بقلة التكاليف، أي أنه أسلوب اقتصادي، حيث يمكن من خلال المحاضرة توصيل قدر كبير من المعلومات لعدد كبير من الأفراد بطريقة سريعة¹.

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات مايلي²:

أ- إن المحاضرة طريق واحد للاتصال، فلا يستطيع المحاضر أن يعرف ما يدور في أذهان السامعين، ومقدار استيعابهم لما يلقي عليهم خاصة إذا كان عددهم كبير،

ب- المحاضر غالباً ما يتناول العموميات من الأمور، ولا يتعرض في كثير من الأحيان للتفاصيل العلمية،

ج- المحاضرة لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في فرض نقل المعلومات إلى المتدربين،

د- لا تأخذ المحاضرة بالاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين،

هـ- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع.

ورغم كل ما يؤخذ على المحاضرات، إلا أنه لا يقلل من شأنها وقيمتها وأهميتها كوسيلة لنقل المعلومات بشكل مباشر، غير أن نجاح المحاضرة يتوقف على شخصية المحاضر وقدرته على جلب اهتمام وانتباه المتدربين.

2- أسلوب الندوات: تنظم الندوة على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة، حيث يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه، ونشير هنا إلى أن المشتركون عادة ما يكون لهم خبرات كبيرة في مجال الدراسة والبحث العلمي³.

كما تستخدم الندوات القيادية لعرض النظريات والمفاهيم الحديثة للعلوم الإدارية بهدف تنمية قدرات الأعضاء إدارياً، وتمكينهم من التعبير عن آراءهم عملياً لما يعترضهم من عقبات ومشاكل في ضوء تلك

¹ مازن فارس راشد، مرجع سابق، ص، 696

² طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن، ص.ص،

67.66

³ طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص، 69

النظريات والمفاهيم، وفي الوقت الحاضر أصبح للندوات دور هام في التنمية الإدارية، وخاصة ما إذا تميزت بمايلي¹:

- أ- الاختيار السليم للمتحدثين المتخصصين في موضوع الندوة،
- ب- عقد لقاء قبل الندوة بين المتحدثين يتناول تبادل الآراء والاتفاق على إدارة الندوة، تحديد عناصر الموضوع وتقسيم الوقت بين المتحدثين، تحديد مدير الندوة ودوره في ربط المفاهيم والأفكار والمعلومات للمتحدثين،
- ج- تعدد المتحدثين في الندوة ضمان لنجاحها، ولكن بصورة تضمن التنسيق،
- د- نسخ المحاضرات وتوزيعها للمتدربين قبل أو بعد المحاضرة حتى تكون مرجعا للمتدربين مستقبلا.

3- المؤتمرات: المقصود بالمؤتمرات هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتدربون وموضوع المؤتمر، ولجنة التحضير للمؤتمر، وتوجيه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل، ويتولى المدرب تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات.

ويتميز هذا الأسلوب بعدد من المزايا التي تدفع بمجموعة المؤتمر إلى اكتشاف حلول واقعية ممكنة التطبيق أهمها²:

- أ- إتاحة المجال لزيادة فاعلية الاتصالات بين مختلف المشاركين،
- ب- التعاون في إيجاد الحلول بين الأطراف المعنية بالموضوع،
- ج- توفير المناخ الملائم للتفكير الفردي والجماعي الخلاق.

نظام العمل في المؤتمرات كأسلوب مخصص للتدريب يتم على أربعة مراحل:

- مرحلة الدراسات التمهيديّة للمؤتمر: ويجريها مختصون في المؤتمر للتعرف على الجوانب المشكّلة لموضوع دراسة المؤتمر.

- مرحلة الإعداد للمؤتمر: من خلال هذه المرحلة يتم تكوين لجنة الإعداد للمؤتمر للقيام بمناقشة موضوع المؤتمر وتشخيص المشاكل، اختيار المواضيع الفرعية، تحديد الأساليب العلمية المستخدمة في المؤتمر ووضع ورقة العمل للمؤتمر.

- مرحلة انعقاد المؤتمر: في هذه المرحلة يجتمع المؤتمر بكامل أعضائه للتحليل المعمق لمشكلات موضوع البحث.

- مرحلة التوصية بنتائج المؤتمر ومتابعتها: من خلالها يتم رفع نتائج المؤتمر من توصيات ومقترحات إلى المسؤولين لإقرارها واتخاذ القرارات لتنفيذها.

وفي إطار تطبيق التكنولوجيا الحديثة على المؤتمرات يمكن عقد مؤتمرات عن بعد *téléconférence*، ولكن ما يعاب عليها ضعف الاتصال بين المدرب والمتدربين¹.

¹ نجم عيد الله العزاوي، مرجع سابق، ص، 244

² المرجع نفسه، ص، 246

4- دراسة الحالة: تتمثل الحالة في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه المؤسسة، يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتحديد توصياتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة، وتضع الحالة المتدربين في محيط الواقع العملي لمشكلة معينة، وتدفعهم بمساعدة المدرب أو المشرف على التدريب إلى التفكير العميق في جوانبها واستعراض وجهات النظر المختلفة في إطار من التلاحم الفكري للمتدربين من واقع خبرتهم العملية.

ولدراسة الحالة عدة مزايا، نذكر أهمها فيما يلي²:

أ- تساعد في معاونة المتدربين في حل المشاكل المختلفة، حيث تمكنهم من التوصل في النهاية إلى صيانة مبادئ علمية يمكن أن يستند إليها في مشاكل مشابهة،

ب- حث المتدربين على اتخاذ موقف ايجابية في دراستهم وتحليلهم،

ج- المعاونة في تنمية القدرات على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا،

د- تعتبر الحالات العملية حلقة الوصل الملائمة بين مجال الخبرة العلمية ومجال التدريب، إذ أن الحالة العملية تعمل على أن يندمج المتدرب في الجو التنظيمي الذي يعيشه في إطاره،

هـ- تضمن توصيل المعلومات المطلوبة بسهولة، إذ من الممكن أن تتضمن دراسة الحالة معلومات جديدة، كما أن الاشتراك في مناقشتها يساعد في تثبيت هذه المعلومات والاستفادة من آراء وتجارب الآخرين.

5- تمثيل الأدوار: يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين، ويتمثل هذا الأسلوب في استحداث موقف معين أو حالة من الحالات، أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، وهو أسلوب تدريبي ضروري لإكساب مهارات واستجابات سلوكية معقدة، تتطلب ليتصرف في مواقف معقدة خاصة لمواقف تتطلب الاستجابة بمواجهة الآخرين وليس مجرد تشخيص وتحليل المشكلة.

حيث يوزع المدرب أدوارا وسيناريوهات على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، فقد يكن هناك دورا مكتوب لشخص يلعب فيه دور المدير ودور لشخص آخر يلعب فيه دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره، ويكون هناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء³.

يتميز هذا الأسلوب بكونه أكثر فاعلية في تطوير المهارات والقدرات المتصلة بمواجهة مواقف الحياة العملية، كما تتيح الفرصة للمتدرب في الكشف عن نفسه ومعرفة أخطائه، وبالتالي انتقاد تصرفاته أمام زملاءه ومرؤوسيه ورؤساءه.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، دور التعليم عن بعد في التنمية البشرية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف 1، يومي 07-08 أبريل، 2008، ص، 285.

² طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص، 68

³ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص، 293

6- المباريات الإدارية: يعتبر أسلوب المباريات الإدارية من الأساليب الحديثة في التدريب، ويهدف إلى توسيع خبرات المتدربين بشراكتهم في أعمال يتحملون فيها مسؤوليات تخطيط واتخاذ قرارات معينة، وبموجب هذا الأسلوب تقسم مجموعة المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر، وتنقسم المباراة الإدارية إلى عدد من الجولات، يقوم فيها أفراد كل مجموعة على ضوء المعلومات والبيانات المعطاة باتخاذ القرارات المناسبة، وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب أو المشرفين عليه، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً، على أن تبلغ كل مجموعة على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة المواقف واتخاذ قرار جديد، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الجولة الأخيرة تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة¹.

7- البريد الوارد: غالباً ما يستخدم هذا التدريب لتدريب المديرين، حيث يقصد بأسلوب البريد الوارد تدريب المديرين على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل الاعتيادي، حيث يعطى كل مدير متدرب مجموعة من المواضيع الواقعية ويطلب منهم اتخاذ القرار المناسب لحلها، وفي نهاية يوم التدريب يستعرض كل متدرب الحلول والآراء التي تبناها لتتم مناقشتها، ومن خلال تلك المناقشات يتعلم المتدربون كيفية التعامل مع المشاكل ونمط حلولها².

للإشارة فإن هذا الأسلوب يصلح لتدريب الفرد على اكتساب معارف ضرورية ومتنوعة تتعلق باتخاذ القرارات.

8- أسلوب التطوير الذاتي: من خلال هذا الأسلوب، يقوم المتدرب بتطوير نفسه ذاتياً عن طريق اطلاعه على أحدث المؤلفات والكتب والبحوث المتخصصة في مجال عمله حتى يكون على وعي بكل ما يحدث له في عمله وإدارته، كما يستطيع أن يسجل نفسه في الجامعة لحضور فصول الدراسة منتظمة أو برامج لتوسيع معلوماته واكتساب الخبرة³.

المبحث الثالث: تقييم، معوقات وتحديات التدريب

بعد الانتهاء من وضع البرنامج التدريبي وتنفيذه، تأتي عملية التقييم لمعرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، ومعرفة أسباب النجاح أو الإخفاق في الوصول إلى تلك الأهداف.

انه عملية التدريب تعترضها مجموعة من المعوقات والتحديات، والتي يجب أن يذكرها المديرون والمسؤولين عن التدريب لتجنب الإخفاق في الوصول إلى الأهداف التي وضع التدريب من أجلها. وسنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى مختلف هذه النقاط.

¹ طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص.ص، 72.71

² يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص، 294

³ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص، 262

المطلب الأول: تقييم التدريب

في هذا المجال يجب أن يتم تقدير وقياس كفاءة عملية التدريب سواء بشكل كمي أو غير كمي، وذلك للتعرف على مدى الوفاء بالحاجات التدريبية التي تم تصميم البرامج التدريبية لإشباعها.

أولاً: تعريف تقييم التدريب

إن التقييم وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون، وماهي السبل التي تجعل البرامج أكثر فاعلية، ثم ماهي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرنامج، وعلى المنهجية والأساليب المستخدمة، كما يشير تقييم التدريب إلى مدى إشباع البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية القائمة، وعن مدى ملاءمة المواد والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج¹.

ثانياً: مبررات تقييم التدريب

هناك العديد من المبررات التي تدفع المؤسسات إلى تقييم مدى نجاح نشاط التدريب، ومن أبرزها مايلي²:

- 1- تحديد مدى تحقيق نشاط التدريب للأهداف المخططة،
- 2- تقرير مدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ البرنامج التدريبي، ومعرفة أسباب ذلك،
- 3- معرفة مدى قدرة العاملين على نقل التدريب إلى الواقع العملي،
- 4- تحديد التكلفة والعائد من نشاط التدريب،
- 5- تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن الاستمرار في تقديمها، أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها،
- 6- تقديم تغذية راجعة عن نوعية أداء موظفي التدريب،
- 7- توفير البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات.

ثالثاً: صعوبات تقييم التدريب

يعتبر تقييم برامج التدريب من الأمور الصعبة والمعقدة، وذلك للأسباب التالية³:

- 1- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن نتائج عملية التدريب، خاصة فيما يتعلق بالجوانب المعنوية كالرضا.
- 2- الحاجة إلى مرور وقت طويل لقياس العائد من التدريب، فظهور نتائج العملية التدريبية ليست آنية، وإنما تتطلب مرور وت للوقوف عليها.
- 3- صعوبة فصل الأثر التدريبي على الأداء عن الآثار الأخرى (التكنولوجيا، الحوافز، بيئة العمل)
- 4- تتأثر عملية التدريب بجوانب سلوكية ونفسية كثيرة تؤثر على كفاءة عملية التقييم.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص، 413

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص، 379

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص، 379

رابعاً: جوانب عملية تقييم التدريب

تمتد عملية تقييم التدريب لتشمل ثلاثة جوانب أساسية، تتمثل فيما يلي¹:

- 1- الجانب الأول: يتمثل في تقييم محتوى البرنامج، ويتعلق هذا الجانب بدراسة فعالية محتوى البرنامج في ضوء الأهداف التي حددت له.
- 2- الجانب الثاني: يتمثل في تقييم إمكانيات المتدربين وقدراتهم ومهاراتهم.
- 3- الجانب الثالث: يتمثل في تقييم أثر التدريب على أداء المتدرب وكفاءته بوجه عام، والهدف هنا هو قياس أثر التدريب على أداء المتدرب، وما ينبغي أن يحققه، وقياس أثر التدريب على كفاءة وأداء المؤسسة بوجه عام.

خامساً: مستويات التقييم

حفلت أدبيات التدريب بالعديد من مداخل أو مستويات التقييم، ولعل من أفضل ما كتب في هذا المجال مايلي²:

1- نموذج "كورب Korb": يعتقد "كورب Korb" أنه يمكن تقييم التدريب بالاعتماد على ثلاثة معايير أساسية هي:

- أ- المعيار الأول يركز على قياس فعالية التدريب كعملية أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.
- ب- المعيار الثاني يتناول أثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية، ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المؤسسة، ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي.

ج- المعيار الثالث يناقش أثر التدريب على المؤسسة ككل، وها يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المؤسسة، من حيث زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية للعاملين، تحقيق الرضا العام للجمهور من السلعة أو الخدمة المقدمة، والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

2- نموذج "كير كباتريك Kirkpatrick": يقوم هذا النموذج على تقييم التدريب وفق أربعة مستويات هي:

- أ- رد الفعل: يرى كير كباتريك أن تبدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، ويهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرنامج من حيث: المحتوى، المدربين، المواد التدريبية، الأساليب و الخدمات الإدارية، وهل كان البرنامج ممتعا و مثيرا أم أنه كان مملا و جامدا؟

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص، 416

² المرجع نفسه، ص-ص، 419-425

و يتم هذا القياس عادة بالاعتماد على استبيان، بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية قدر الإمكان، مما يسمح بمعرفة الأهداف المحققة من غيرها، وهذا يمكن المدرب من تحسين نقاط ضعف البرنامج التدريبي¹.

ب- التعلم: يعنى هذا المستوى بقياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب، ويرى كير كباتريك أن قياس التعلم في البرامج التدريبية التي تهدف إلى إكساب مهارات أسهل نسبيا من قياسه في البرامج التي تهدف إلى تزويد المتدرب بمعارف ومعلومات تتعلق بالمبادئ والحقائق.

ج- السلوك: يعنى هذا المستوى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه، والسؤال الكبير الذي يطرح هنا ويقضي إجابة هو: إلى أي مدى استطاع المشاركون تطبيق ما تعلموه في البرنامج؟

إن هذا المستوى من التقييم يفرض إتباع الخطوات التالية:

- إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدرب قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي وبعده،
- إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب أو من قبل مرؤوسيه أو زملاءه،
- إعداد تحليل إحصائي لمقارنة أداء المتدرب قبل بدء البرنامج وبعد الانتهاء من تنفيذه بفترة كافية تسمح للمتدرب من تطبيق ما تعلمه في البرنامج في موقع عمله.

د- النتائج: يقصد بهذا المستوى تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج المرجوة والمرغوبة، كأن يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والتكلفة والروح المعنوية للعاملين وغيرها، بوصفها أهدافا متوقعة مرغوبة للبرنامج التدريبي مقارنة بالعوامل الأخرى.

3- نموذج "هامبلين Hamblin": يرى "هامبلين Hamblin" أن هناك خمسة مستويات للتقييم، وهو بذلك

تبني تقسيم "كير كباتريك" وأضاف إليه مستوى آخر، وذلك على النحو التالي:

أ- رد الفعل: يحاول هذا المستوى التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه التدريب، أي معرفة آراء المتدربين في أسلوب التدريب، وفي مقدار الفائدة المتحققة من التدريب.

ب- التعلم: يحاول هذا المستوى التعرف على مدى ما اكتسبه المتدربون من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية.

ج- السلوك: يحاول هذا المستوى التعرف على مدى قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه وترجموه إلى سلوك في موقع العمل.

¹ Maurice Thévent et ses collègues, fonction RH, politiques-métiers et outils des RH, Pearson éducation 2012, France, Paris, P195.

د- أداء المؤسسة: يحاول هذا المستوى تقدير أثر الاتجاهات الايجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التدريب، ويهدف هذا التقييم إلى معرفة التغيرات التي أحدثها التدريب على الأداء التنظيمي كما ونوعاً.

هـ- النتائج الإضافية: ويقصد بها النتائج الأخرى التي لم يتم قياسها من خلال مستويات التقييم السابقة، مثل القيمة الاجتماعية للتدريب، وإلى أي حد يشعر المتدربون أنهم أصبحوا في حالة أفضل، ومدى إسهام التدريب في تحقيق رضا المتدربين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

4- نموذج "باركر Parker": يقسم باركر مستويات التقييم إلى أربعة، وهي:

أ- الأداء الوظيفي: وهذا يقرر مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته، وذلك بالاستناد إلى عدد من المؤشرات.

ب- أداء الجماعة: ويقرر هذا النوع من التقييم أثر البرنامج على أداء الجماعة وعلى المؤسسة ككل، وذلك بالاستناد إلى عدد من المؤشرات.

ج- رضا المشاركين: يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشارك عن البرنامج، وذلك بالاعتماد على الاستبيانات والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج.

د- المعرفة المكتسبة للمشارك: يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التدريبي، وهنا يتم استخدام اختبارين: أحدهما قبلي والآخر بعدي.

المطلب الثاني: مقومات التدريب

لابد للتدريب أن يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً وله عائد إيجابي، ومن أهم هذه المقومات الإدارية والتنظيمية مايلي¹:

- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل، بناء على معايير وأسس واضحة، ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب بين قدرتهم ووضعيتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف.

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة المطلوبة، وتفصيل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المؤسسة، وذلك حتى يأتي التدريب محققاً لها.

- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، إذ لا معنى لتدريب الأفراد على ممارسة واجبات بدون توفر إمكانيات ومستلزمات الوفاء بها.

- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.

- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص.ص، 98.97

- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها من ناحية، وبين أداءه الوظيفي من ناحية أخرى.

المطلب الثالث: معوقات التدريب

- هناك عدة معوقات ومشاكل تعاني منها العملية التدريبية، ومن أهم هذه المعوقات مايلي¹:
- اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد،
 - سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة، أو توقعات مبالغ فيها،
 - ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور، أو سوء معاملة المشرفين لهم، أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض،
 - ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب، وكذا تنفيذه ومتابعته وتقييمه.
- بالإضافة إلى المعوقات السابقة، قد تواجه المؤسسات معوقات أخرى، نذكر منها²:
- قصور الإمكانيات، وضعف ميزانيات التدريب،
 - عدم الاهتمام بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وبالتالي قد لا تستفيد الفئة الحقيقية المعنية بالتدريب.
 - وضع بعض العاملين غير الأكفاء في أقسام وإدارات التدريب،
 - قصور التنسيق والتعاون بين الجهات التدريبية، وغلبة الطابع النظري على البرامج التدريبية،
 - الاهتمام بالتدريب الإداري على حساب التدريب الفني والمعلوماتي والمالي في كثير من الأحيان.
- ونشير هنا إلى أن الكاتب توصل إلى هذه المعوقات بعد دراسة ميدانية حول التدريب في بعض المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الرابع: تحديات التدريب

تعرض عملية التدريب لمزيد من الأسئلة الهامة التي يجب أن يجيب عليها المدراء والمسؤولين عن التدريب، ونذكر منها مايلي³:

أولاً: هل التدريب هو الحل

إن الهدف الأساسي من التدريب هو التخلص من مشاكل الأداء أو تحسين الأداء نفسه، ومن ناحية أخرى فليس كل مشاكل الأداء تستدعي القيام بالتدريب لحلها، حيث أن القصور في الأداء له أسباب عديدة، فمثلاً انخفاض حجم وفعالية الرقابة على الأداء لا تحتاج لتدريب لعلاجها، كما أن انخفاض جودة المواد الخام لا يتم تحسينها من خلال التدريب، وهناك أيضاً مشاكل خاصة بالعملاء، بالسوق الخارجي والظروف الخارجية ...

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص، 96

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص، 262

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص، 339-342

ولهذا يجب على المدراء قبل اختيار التدريب كحل للمشاكل السائدة، أن يخللوا ويشخصوا بوضوح تام الموقف المطروح لتحديد عما إذا كان التدريب يعتبر مناسباً أم لا.

ثانياً: هل الأهداف التدريبية واضحة وحقيقية؟

لكي يكون التدريب ناجحاً يجب التحديد الواضح والدقيق للأهداف المتوخاة منه، فهذه الأهداف تحدد محتويات البرامج التدريبية، وتحدد أيضاً المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة هذه البرامج، فقد لا تستطيع الإدارة أن تتوقع بكفاءة أن إحدى دورات التدريب قد تجعل كل فرد خبيراً في الحاسب الآلي، ومثل هذا التوقع قد يفشل نظراً لأن الهدف غير ملموس، وما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة قبل وضع برامج التدريب فإن المؤسسة قد تجد نفسها تدرب موظفين من أجل أسباب خاطئة ونحو نتائج خاطئة.

ثالثاً: هل يعتبر التدريب استثماراً جيداً؟

يعتبر التدريب من الأنشطة المكلفة والتي تحتاج إلى ميزانية كبيرة للإنفاق على المكان والمساعدات التدريبية وإعداد وتنفيذ وتقييم البرامج، وأيضاً للإنفاق على المدربين بالإضافة إلى المتدربين، وتزداد تكلفة التدريب إذا ما أخذنا فترة توقف المتدربين عن العمل خلال فترة تنفيذ التدريب.

ولتحديد عما إذا كان الاستثمار في التدريب يعتبر جيداً أم لا، فإن هذا يتطلب قياس العوائد الأساسية للتدريب في شكل نقدي، فمثلاً التدريب الذي يتم على الآلات والمعدات يمكن قياس عوائده المالية بسهولة، أما التدريب في الجوانب غير الملموسة مثل فرق العمل وتنوع العمالة يمثل تحدياً كبيراً في عملية التقييم.

رابعاً: كيف سيتم التدريب؟

يمكن استخدام عدد كبير من طرق وأنواع التدريب في الحياة العملية، منها ما يعتمد على الحاسب الآلي أو المحاكاة أو ما يعتمد على الطرق التقليدية، وبعض هذه الطرق قد تركز أكثر كفاءة وفاعلية من الطرق الأخرى حسب الأغراض والمواقف التدريبية المطلوبة، ولذا يمكن القول بأن تقييم برامج التدريب يعتمد على الفن والعلم معاً، حيث لا توجد طريقة واحدة للتدريب تناسب كل الأغراض.

وبصيغة أخرى لخص الدكتور مدحت أبو نصر التحديات التي يواجهها التدريب في مؤسسات القرن الحادي والعشرين فيما يلي:

المبحث الرابع: الاتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أبرز وأهم الاتجاهات الحديثة في مجال تدريب الموارد البشرية، حيث سنتناول التدريب الإلكتروني، التدريب البيئي، التدريب ونظام إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً التدريب ونظام الصحة والسلامة المهنية.

المطلب الأول: التدريب الإلكتروني

إن التقدم العلمي الذي يشهده عصرنا هذا خصوصاً في المجال الإلكتروني، قد أثر على كافة نواحي الحياة وأنشطتها، وغير الكثير من المفاهيم والأساليب، وكان التدريب من بينها، حيث استخدمت التكنولوجيا في

محال التدريب حتى أصبح ما يصطلح عليه الآن بالتدريب الإلكتروني واقعا ملموسا ومستخدما في العديد من المؤسسات.

أولاً: مفهوم التدريب الإلكتروني

يمكن تعريف التدريب الإلكتروني على أنه عملية منظومية تتم في بيئة مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية¹.

ويعرف أيضا التدريب الإلكتروني على أنه استخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة والانترنت لتحسين جودة التدريب من خلال تيسير الوصول إلى المصادر والخدمات، كذلك الاتصال والتعاون والتشارك عن بعد باستخدام الحواسيب، والشبكات والوسائط مثل: الصوت، الصورة، الرسوم، المكتبات الإلكترونية، الانترنت وغيرها².

ويمكن القول أن التدريب الإلكتروني هو عملية إكساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات والتفاعل بين المتدرب والمدرّب، ولا يستلزم هذا التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرّب، بالإضافة إلى أنه يلغي جميع المكونات المادية للتدريب.

كما يمكن تعريف التدريب الإلكتروني بأنه التدريب في زمن الانترنت والتداخل بين التدريب والشبكات والاقتصاد الجديد، فهو الرؤية المستقبلية لما سيؤول إليه التدريب³.

وأخير يمكن أن نقول أن التدريب الإلكتروني هو استخدام التكنولوجيات الحديثة المتعددة الوسائط والانترنت لتحسين نوعية التدريب.

ثانياً: أهمية التدريب الإلكتروني

تكمن أهمية هذا النوع من التدريب من عدة عوامل أهمها:

1- التطور المتسارع في الابتكارات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، يقضي بأن تدريب المتدربين على استخدام هذه الابتكارات لتحديد معلوماتهم باستمرار، سيجعلهم أفضل العاملين المستقبليين

¹ علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، أيام 12-13-14 أبريل 2010، جامعة الملك سعود، السعودية، ص، 03

² معروف دويكات، معاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، أوت، 2007، ص، 10

³ سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005، ص، 89

القادرين على التعامل مع جميع القضايا التي تواجههم، لأنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية اللازمة لتوسيع معارفهم،

2- ضرورة مواكبة التطور المعرفي وتهيئة الأفراد للتعامل مع معطيات العولمة من خلال التعلم المستمر مدى الحياة،

3- التقليل من التكاليف وتوفير الوقت ، مقابل الحصول على نتائج تدريبية نوعية.

كما تكمن أهمية التدريب الإلكتروني فيما يلي¹:

- تمكين العاملين، في ظل التدريب الفاعل يستطيع الأفراد من كافة الأعمار والمستويات أن يستفيدوا من التدريب، عملاً بمبدأ تكافؤ الفرص والربح للجميع،

- الإبداع والابتكار، حيث يمكن للتدريب أن يكون أكثر إبداعاً وابتكاراً استعداداً لمجتمع المعرفة،

- المرونة، حيث أن التدريب الإلكتروني يعمل على التكيف مع احتياجات جميع الأفراد أينما كانوا وكيفما يحتاجون إلى التدريب،

- تحقيق قيمة أكبر، وذلك باستغلال وتطوير أساليب مبتكرة، لتحسين الجودة.

ثالثاً: عناصر التدريب الإلكتروني

تتكون العناصر الأساسية للتدريب الإلكتروني مما يلي²:

1- **المدرّب:** ويتطلب فيه توفر المميزات التالية:

- القدرة على التدريب باستخدام تقنيات التدريب الحديثة،

- معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الانترنت والبريد الإلكتروني.

2- **المتدرّب:** ويتطلب فيه توفر المميزات التالية:

- مهارة التعلم الذاتي،

- معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الانترنت والبريد الإلكتروني.

3- **طاقم الدعم التقني:** ويتطلب فيه توفر المميزات التالية:

- التخصص في الحاسب الآلي وجميع جوانب الانترنت،

- معرفة برامج الحاسب الآلي،

- المعرفة بتكنولوجيا التدريب وعملية التدريب.

4- **التجهيزات الأساسية:** من أجهزة وبرامج وشبكات...

رابعاً: مزايا وعقبات التدريب الإلكتروني

¹ جينفر جوي وزملاءه، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، 2008، القاهرة،

مصر، ص، 200

² معروف دويكات، مرجع سابق، ص، 12

للتدريب الإلكتروني مزايا وعقبات، سنحاول تلخيصها فيما يلي:¹

1- المزايا: تكمن مزايا التدريب الإلكتروني فيما يلي:

- تخفيض نفقات التدريب، وتقليص الحاجة للانتقال والسفر،
- توفير التدريب في الوقت المناسب وفي أي مكان، وبالتالي تدريب الأفراد وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك أعمالهم،
- زيادة فرص التدريب وعدم ارتباطها بمحدودية الأماكن وارتفاع التكاليف،
- التفاعل النشط بين أطراف العملية التدريبية، وسهولة استخدام الوسائل المستعملة في التدريب الإلكتروني.

2- العقبات: تكمن أهم العقبات التي يواجهها التدريب الإلكتروني فيما يلي:

- انعزال المدرب عن المتدربين، حيث تفصله مسافة كبيرة عنهم، هو ما يؤثر على فعالية التدريب،
- صعوبة التحقق من كفاءة أساليب التقييم المتاحة على شبكات الانترنت،
- صعوبة التدريب بالنسبة للأفراد الذين لا يملكون مهارات استخدام الحاسوب والتكنولوجيا.

المطلب الثاني: التدريب البيئي

يعمل هذا النوع من التدريب على تنمية الوعي لدى العاملين، وتحسيسهم بأهمية البيئة والحفاظ عليها، وكذا بمخاطر التلوث وانعكاساته السلبية على التوازن البيئي وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات لحل المشاكل البيئية الحالية وتجنب حدوث مشاكل بيئية جديدة.

أولاً: مفهوم التدريب البيئي

يمكننا تقديم مفهوم للتدريب البيئي باعتباره ذلك التدريب الذي يهدف إلى إكساب الموارد البشرية المعارف والاتجاهات والمهارات البيئية السليمة التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بنجاح، والتعامل الصحيح مع البيئة.

إن التدريب البيئي لا يقتصر على تنمية معارف واتجاهات ومهارات الأفراد فقط، بل يتعداها على مرحلة استثمار الطاقات التي يحتزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء الايجابي نحو البيئة وتحسين فعاليته وذلك من خلال التدريب النظري والعملي.

ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية في التدريب البيئي

تتم إدارة الموارد البشرية بإدراج التدريب البيئي ضمن اهتماماتها وذلك عن طريق¹:

¹ بريان هويكنز، جيمس ماركيم، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، القاهرة، مصر، ص، 13

- 1- العمل على جلب العاملين ذوي التوجه البيئي القوي واختيارهم وتعيينهم في مناصب حساسة على مستوى المؤسسة،
- 2- إعداد خطة طويلة المدى تهدف إلى تدريب إطارات المؤسسة، وتوعيتهم بأهمية مراعاة البعد البيئي عند إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة وعند اتخاذ القرارات المختلفة،
- 3- العمل على نشر الثقافة البيئية من خلال التوعية والتحسين، وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للمؤسسة،
- 4- الاهتمام بتدريب العمال على مستوى جميع الوظائف والمصالح في المؤسسة، وتحسيسهم بأهمية تبني المؤسسة للسياسات البيئية، وأثرها الإيجابي على السمعة البيئية للمؤسسة.

ثالثاً: أهمية التدريب البيئي

تكمن أهمية التدريب البيئي فيما يلي:

- 1- توعية وتحسيس وتدريب الأفراد فيما يتعلق بجوانب البيئة، يمكنهم من الإجابة على جميع الأسئلة المتعلقة بالبيئة، وإقناع المحيط بالاتجاهات البيئية²،
- 2- التدريب البيئي هو المدخل السليم لترشيد سلوك الأفراد وتبصيرهم بالتوابع البيئية لأعمالهم وقراراتهم، وتعاملهم مع البيئة،
- 3- استعادة الأفراد التوازن والتناغم بين متطلبات البيئة ومتطلبات عملهم، ومتطلبات حياتهم،
- 4- مساعدة الأفراد على ممارسة السلوك البيئي المرغوب فيه، مما ينعكس بالإيجاب على البيئة،
- 5- إكساب المؤسسة سمعة بيئية جيدة لدى مختلف المتعاملين معها، وهذه نقطة ايجابية يمكن إدراجها ضمن نقاط قوة المؤسسة.

رابعاً: أهداف التدريب البيئي

تكمن أهمية التدريب البيئي فيما يلي:

- 1- التوعية: مساعدة العمال على اكتساب الوعي والحس البيئي في التعامل مع الأمور والقضايا البيئية،
- 2- المعرفة: مساعدة العمال على اكتساب الخبرات البيئية المتنوعة، والحصول على المعلومات الأساسية حول البيئة، مفاهيمها، مشاكلها،
- 3- التوجيه: مساعدة العمال على اكتساب مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بالبيئة، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تحسين وتطوير وحماية البيئة،
- 4- المهارة: مساعدة العمال على اكتساب المهارات اللازمة لتمكينهم من تحديد وتعريف المشاكل البيئية وإيجاد الحلول المناسبة لها،

¹ عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 42، مارس 2004، بيروت، لبنان، ص، 110
² Bournane Brahim, le rôle des ressources humaines dans une démarche de développement durable, revue DIRASSAT, N d'économie, N :16, Université Amar Telidji, Laghouat, décembre, 2011, p, 59

5- المشاركة: المساعدة في تطوير قدرات العمال على المشاركة الفعالة على كافة المستويات في حل المشاكل والقضايا البيئية المختلفة.

خامسا: مبادئ التدريب البيئي

يجب على التدريب البيئي أن يتصف بمجموعة من المبادئ، نلخصها فيما يلي:

- 1- يهتم بكافة جوانب البيئة ويأخذ بعين الاعتبار جميع أنواعها ومصادرها وجميع مجالاتها،
- 2- يكون عملية متواصلة ومستمرة،
- 3- يتفحص ويوضح القضايا البيئية الرئيسية من وجهة نظر محلية، وطنية، إقليمية وعالمية حتى يتسنى للعمال التعرف على الظروف البيئية في مختلف الأماكن،
- 4- يركز على الأوضاع البيئية الراهنة،
- 5- يأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب البيئية،
- 6- فسح المجال للعمال للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة،
- 7- يساعد العمال على اكتشاف وإدراك الأسباب الرئيسية لمخاطر البيئة،
- 8- إظهار مدى تفاهم المشاكل والقضايا البيئية وتعقدتها، وبالتالي مدى الحاجة إلى تطوير طرق التفكير والتعامل مع هذه القضايا وطرق حلها.

سادسا: برامج التدريب البيئي

تتبع المؤسسات برامج معينة لتدريب وتأهيل عمالها بيئيا، حيث تركز هذه البرامج على مايلي:

— النوعية: أي مساعدة العمال على اكتساب الوعي والشعور بأهمية البيئة التي يعيشون وينشطون فيها، وبخطورة المشاكل التي تتعرض لها، وما ينجم عنها من آثار سلبية.

— إمدادهم بالمعرفة والمهارات اللازمة: وذلك من خلال مساعدتهم على الحصول على تجارب متنوعة من أجل فهم المشاكل البيئية ومحاولة تشخيصها، لمعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتجنب الوقوع فيها مستقبلا.

— زرع روح الجماعة والتعاون بين العمال من أجل تكوين جماعات تتميز بقيم ومشاعر الاهتمام بالبيئة وحمايتها من الأضرار التي تهددها، وذلك بوصفهم مواطنين مسؤولين تجاه البيئة.

ومن أمثلة هذه البرامج والأنشطة، نذكر مايلي:

1- **المسابقات البيئية:** تهدف هذه المسابقات إلى تنمية الوعي البيئي لدى العمال، ولفت اهتمامهم بالقضايا البيئية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو البيئة، وتفعيل المشاركة الإيجابية والتعاون في حل المشاكل، وخلق أجيال واعية بالقضايا البيئية.

2- **الدورات التدريبية البيئية:** تقوم المؤسسات بإعداد وتنفيذ خطة تدريبية موجهة بالعمال بمختلف مستوياتهم، لتدريبهم وتأهيلهم في المجالات المتعلقة بالبيئة، وقد تشمل هذه الدورات عدة مجالات منها:

- نظم الإدارة البيئية، وذلك بالمساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية، ووضع الأهداف والسياسات البيئية،
- التشجير، المساحات الخضراء، من خلال زرع ثقافة التشجير والاعتناء بالمساحات الخضراء.
- إعادة تدوير المخلفات وطريقة التعامل معها، وذلك بتوفير فرص التدريب للعمال في مجال رسكلة وإعادة استخدام النفايات،
- المشاريع الصديقة للبيئة، وذلك بتعريفهم بمختلف المشاريع التي تساهم في الحفاظ على البيئة،
- الإنتاج الأنظف، وذلك بتدريب العمال على حسن استخدام المواد، وعلى استخدام التكنولوجيا النظيفة والصديقة للبيئة في العملية الإنتاجية،
- التسويق الأخضر، وذلك من خلال الترويج للمنتجات الخضراء التي لا تضر بالبيئة، والتأثير في قرار شراء للزبائن.

وتهدف هذه الدورات البيئية إلى ما يلي:

- إلقاء الضوء على دور العمال في المجالات البيئية، والتعامل مع المشاكل البيئية والمشاركة الإيجابية في حلها.
 - تعريف العمال بمختلف أساليب الإدارة البيئية، لتطبيقها في مؤسساتهم، كالتخطيط البيئي، الإنتاج الأنظف، التسويق الأخضر.
 - تمكين المشاركين من وضع تخطيط بيئي مستقبلي للمؤسسات التي يعملون بها.
 - إكساب العمال المهارات اللازمة للدخول إلى سوق العمل في مجالات حماية البيئة.
 - إكساب العمال المهارات اللازمة والاتجاهات الإيجابية نحو حماية البيئة والمحافظة عليها.
- 3- الصحف والكتب والوسائل والبرامج الالكترونية المتعلقة بالبيئة:** حيث تقوم المؤسسة بتوفير صحف وكتب لعمالها، بالإضافة إلى الكتب والبرامج على الحاسوب من أجل توسيع ثقافتهم البيئية التي تنعكس بالإيجاب على مختلف ممارساتهم تجاه البيئة.

المطلب الثالث: التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، باعتباره مدخلا لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المؤسسات من التعامل بإيجابية في الأسواق، وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية، وتطورات ظاهرة العولمة من ناحية أخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة سمة حيوية، ومطلبا لا غنى عنه في المؤسسات المعاصرة، وقد كان التدريب أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة.

أولا: مفهوم التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة

التدريب هو نشاط مستمر، يضمن أن يحصل العمال على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة¹.

ثانياً: مكونات نظام التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة

يتكون نظام التدريب من ثلاثة عناصر أساسية هي²:

1- المدخلات: تمثل المدخلات في نظام إدارة التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب، وتمثل هذه المدخلات فيما يلي:

أ- المعلومات عن العملاء (بمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة) الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم، وهم العمال الذين يحصلون على الخدمة التدريبية ورؤساءهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلباً وإيجاباً، وكذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب وفعاليتهم.

ب- مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية والمتصلين بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وتأثيراتها على طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم.

ج- مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات.

د- مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلين بهم، وطبيعة التقنيات المستخدمة ومشكلات الأداء.

هـ- مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب، ومدى سماحتها لنتائج التدريب أن تظهر إلى حيز الواقع من خلال تمكين المتدربين لتطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات، كذلك توضح المدخلات الثقافية الوضع العام لفكرة التدريب وأهميته في المجتمع.

و- مدخلات اقتصادية تضم معلومات عن الأمور المالية والموازنات المخصصة للتدريب ومعايير استخدامها، ومستويات العائد على الاستثمار المتوقعة من الإنفاق التدريبي.

2- العمليات: عمليات نظام التدريب هي جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها لإنتاج الخدمات التدريبية، ومتابعة وتقييم نتائجها والتعرف على مدى رضا العملاء عنها، وتضم عمليات التدريب ما يلي:

أ- العمليات الإدارية: وتشمل تخطيط التدريب، وتابعة التدريب، وتقييم التدريب.

¹ مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، القاهرة، مصر، ص، 289.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص، 278-280.

ب- العمليات الفنية المتخصصة: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد وتنمية المتدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمتدربين.

ج- العمليات الاقتصادية: وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، إعداد الموازنات التدريبية، ضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقويم العائد الاقتصادي للتدريب.

وتتكامل المجموعات الثلاث من العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العملاء (الوفاء بالاحتياجات التدريبية)

3- المخرجات: تتمثل في النتائج التي يتوصل إليها التدريب لتحقيقها وتقديمها للعملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء، وتتبلور مخرجات التدريب في الاحتياجات التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغييرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء، وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية والقضاء على مشكلات الأداء.

ثالثاً- أهمية التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهمية التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

- 1- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة.
- 2- ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تجنب الأخطاء وتقليل العيب وتحقيق مبدأ اللاخطأ.
- 4- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كشعار دائم من طرف الأفراد.
- 5- تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية.
- 6- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة.

رابعاً: أهداف التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهداف التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة فيما يلي²:

- 1- تساعد البرامج التدريبية العمال على تحسين جودة المنتج.
- 2- تدريب العمال الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج.
- 3- تحسين الأداء وبناء القدرات.
- 4- تقليل التكاليف المادية وزيادة معدلات العائد.
- 5- زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المؤسسة التدريبية بتطبيق الجودة من طرف الجميع.
- 6- تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية.

¹ مبروكة عمر محيرق، مرجع سابق، ص، 304

² مبروكة عمر محيرق، مرجع سابق، ص، 304 .

خامسا: مبادئ تفعيل نظام التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة

من خلال الدراسات المستمرة والممارسة المتصلة لعمليات التدريب بالمؤسسات، يتبين لنا مجموعة من المبادئ التي توضح حقيقة التدريب، باعتباره في الأساس شكلا من أشكال تأكيد الجودة في الأداء، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي¹:

1- إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب (العميل الأساسي) حين تحدد احتياجاته، أو حين يتم الكشف عن احتياجاته بطريقة أو بأخرى بمساعدة المختصين في التدريب، لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب وانحصار تأثيره في عدم مشاركة المتدرب في التعبير عن احتياجاته.

2- إن التدريب ليس علاقة محصورة بين المدرب والمتدرب، ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة هي الرئيس المباشر والزملاء والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية الذين يتعامل معهم المتدرب، وكذا العملاء الذين يقوم على خدمتهم، حيث يقدم كل منهم المعلومات اللازمة والضرورية للعملية التدريبية.

3- إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية، أو وسيطا سلبيا في العملية التدريبية، وإنما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، أولهما يؤثر بشكل مباشر في المتدرب من خلال التفاعل معه في موقع التدريب، والثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب وزملاءه وكافة المتصلين به في العمل، وذلك من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوكه ومهاراته ومعارفه التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب.

4- إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية، إذ يمارس دورا ثلاثي الأبعاد، فهو مصدر للمعلومات، مشارك في تحديد احتياجاته التدريبية، ومستقبل الخدمة التدريبية، وهو أيضا مشارك في فعاليات التدريب بالمناقشة وتقديم الأفكار والخبرة للمتدربين الآخرين.

سادسا: عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

باعتبار التدريب نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتضم هذه العمليات ما يلي²:

1- دراسة وتحليل المناخ الخارجي: يهتم مخطوطو التدريب بدراسة المناخ المحيط للتعرف على الفرص والمخاطر، والهدف هو تبصر كيف يمكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المخاطر، ويهتم مخطوطو التدريب بعناصر المناخ الخارجي التالية:

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المؤسسة ومن ثم فعاليات التدريب بها،

- السوق الذي تتعامل فيه المؤسسة،

¹ محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان، الأردن، ص، 223

² علي السلمي، مرجع سابق، ص، 286-294

- العملاء الذين يتعاملون مع منتجات المؤسسة من أفراد، مؤسسات، هيئات، والتعرف على خصائصهم ومستويات رضاهم عن التعامل مع المؤسسة،
 - المنافسون، وما يتمتعون به من مزايا لا تتوفر للمؤسسة،
 - الفرص والأساليب والبدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المؤسسة والأعباء والمزايا المترتبة على ذلك،
- هذه المعلومات الناتجة عن دراسة وتحليل المناخ الخارجي تساعد إدارة التدريب في التعرف على العملاء المحتملين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية، ومن ثم تساهم في تفعيل التوجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتحديد الدقيق للعملاء والتركيز على إرضاءهم.
- 2- دراسة وتحليل المناخ الداخلي: تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية، والمالية السائدة في المؤسسة، وما يتوفر لها من إمكانيات مادية وبشرية كما ونوعا، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية السائدة، وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات وفعاليات المؤسسة ومنها التدريب.
- الغرض الذي تسعى إليه إدارة التدريب من دراسة المناخ الداخلي هو التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمؤسسة، والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب، وما يقيد استخدام تلك الإمكانيات من قيود أو معوقات تنظيمية أو بشرية أو تقنية.
- 3- تحديد إستراتيجية التدريب: تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء إستراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمؤسسة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.
- 4- تحديد أهداف التدريب: تشمل أهداف التدريب مايلي:
- الأهداف الاقتصادية، وتتركز في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.
 - الأهداف التقنية، وتدور حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.
 - الأهداف السلوكية، وتهتم بتعديل اتجاهات ودوافع العمال وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم.
- 5- تحديد سياسات التدريب: من أهم سياسات التدريب مايلي:
- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين،
 - سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب، دور المتدرب، ومسؤولية الرئيس المباشر للمتدرب،

- سياسة تخطيط التدريب، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه، ومعايير تقييم فعاليته،
- سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل،
- سياسة ترشيح واختيار وإعداد وتنمية المدربين، مصادر الحصول عليهم، وشروط التأهيل والخبرة اللازمة توفرها لديهم،
- سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الاستعانة بالموارد والإمكانات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية، أم يتم إسنادها لجهات خارجية متخصصة،
- سياسة تقييم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم، وقرير القائمين به ومسؤولياتهم وصلاحياتهم.
- 6- تحديد العملاء: وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط المتدرب الذي يمكن أن نطلق عليه اسم «العميل المباشر» بل يعتبر من العملاء أيضا أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يشارك فيها المتدرب، ثم يأتي في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل معهم بسبب مهام عمله.
- 7- تحديد الاحتياجات التدريبية (احتياجات العملاء): يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح القضية أكثر تعقيدا، ولكنها أكثر فاعلية، وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا (الشعور بالرضا هنا معناه أن يصبح قادرا على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العميل الداخلي أو الخارجي)، بذلك تتضح أهمية التعبير عن الاحتياجات التدريبية بلغة العميل ذاته، أي بالطريقة التي يتوقع بها إشباع الحاجة، وإلا لن يتحقق الرضا مهما كانت الجهود المبذولة للإشباع.
- 8- ترجمة احتياجات العملاء: إن احتياجات العملاء هي أساس التدريب، إذ لا بد من ترجمتها بلغة المدربين، وتتخذ الترجمة شكلين: ترجمة الاحتياج إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد على كيفية أدائها، وكذلك تترجم الاحتياجات إلى تحسين في الأداء وفق نتائج يمكن قياسها.
- 9- دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء: من خلالها يتم مراجعة الموارد والإمكانات المتاحة، لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وترجمتها، والمقصود بذلك التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح من إمكانيات ذاتية، وفي حالة قصور الإمكانيات يكون النظر في الاستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الإسناد للغير.
- 10- تخطيط التدريب: تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب، وتدبير المدخلات المناسبة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب وفي التوقيتات وبالمعدلات المحققة للأهداف.

تتصف عملية تخطيط التدريب بكونها نظام فرعي في إطار نظام التدريب الأساسي، يتكون من مدخلات، عمليات ومخرجات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 05: نظام تخطيط التدريب



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، القاهرة، مصر، ص، 291

11- تطوير المنتجات التدريبية: يقصد بتطوير المنتجات التدريبية عملية تصور ماهية الفعاليات التدريبية التي يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبي، ومعنى التطوير إذن هو إعداد الفكرة العامة أو الإطار الفكري للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي.

12- تصميم التدريب: عملية تصميم التدريب هي تحديد هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادرا عند تنفيذه على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

13- تطوير العمليات التدريبية: تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر، ويشمل التحسين المستمر أجزاء العملية الثلاثة، وقد يتخذ أشكالا متعددة منها:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء،
- تحسين أسلوب الأداء،
- تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة،
- ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة،
- زيادة كمية الانجاز في وحدة الزمن،
- ترشيد تكلفة الأداء،

14- تخطيط المواد التدريبية: تمثل الموارد البشرية أهم مورد في العمليات التدريبية، ومن أهم الموارد البشرية في العمليات التدريبية: مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين، والمدرسون.

من جانب آخر تشمل عملية تخطيط المواد التدريبية تحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن، الوسائل، وما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية، والعمل على تديرها لتحقيق العمل التدريبي.

15- توقيت الفعاليات التدريبية: يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها، والفترة التي يستغرقها إنجاز كل مرحلة، مع بيان علاقات التزامن بين الفعاليات المختلفة، ثم تشرع إدارة التدريب في تنفيذ ما تم تخطيطه وتصميمه في إطار ضوابط ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتتم في ذات الوقت عمليات المتابعة والتقييم حسب الخطة المحددة.

من خلال كل ما سبق يمكن أن نستخلص أن التدريب في حقيقة الأمر هو حلقة هامة في إدارة الجودة الشاملة، إذ لكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها، وأن إدارة الجودة الشاملة أساس في التدريب، إذ لكي تتحقق فعاليات التدريب لابد من الالتزام بمفهوم الجودة الشاملة.

خلاصة

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية تدريب الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم المؤسسة، ومن أجل المحافظة على بقاءها وتطورها خاصة مع التغيرات والتحولات التي تشهدها المؤسسة.

ولهذا يعد موضوع تدريب الموارد البشرية من المواضيع المهمة لأي مؤسسة، حيث أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المؤسسة، وخاصة عندما يتمتع بمهارات وقدرات معرفية عالية تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، وللتدريب أثر فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، حيث يرفع من مستوى المهارات والمعارف والقدرات مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة ككل.

الفصل الثاني

مدخل إلى تحقيق الموارد

البشرية

تمهيد

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالمورد البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة، وبالتالي فالعنصر البشري يعد أهم قوة بل وأعظمها أثرا في نشاط المؤسسة.

إن تطور المؤسسات وضمن استمرارها وازدهارها مرهون بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وعلى مدى كفاءته وقدراته وخبراته وحماسته للعمل ومدى نجاعة أدائه، فأغلب المؤسسات التي ترمي إلى الريادة والتميز تركز على تنمية المورد البشري من خلال تحفيز العمال وإرضاءهم وكسب ولاءهم والتأثير في اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

يعتبر التحفيز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح المؤسسة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز يساهم في تحقيق رضا العمال، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول أن نتطرق غالى مختلف الجوانب المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية وذلك من خلال تناول النقاط التالية:

- مفاهيم أساسية في تحفيز الموارد البشرية
- أنواع، نظريات ومستويات التحفيز
- نظام الحوافز في المؤسسة
- تقييم نظام الحوافز، متطلبات نجاحه وعوامل فشله

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في تحفيز الموارد البشرية

يعد التحفيز من المحركات الأساسية للعمل والإنتاج، والباعث على النشاط وبذل الجهد وإتقان العمل، ولو لا الأمل الذي يمثله الحافز وما يستقر في أذهان العاملين من إمكانية الحصول عليه مع زيادة الجهد والنشاط، لما عملوا ولا أنتجوا ولا أبدعوا.

فالتحفيز يلعب دور هام في حياة العامل، وله أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن التحفيز له أثر كبير ومباشر في ارتفاع مستوى رضا العمال وخفض الإحباط، وزيادة كفاءة أداء أفراد المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية تحفيز الموارد البشرية

يعد موضوع التحفيز من المواضيع الرئيسية والمحورية في علم الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل كان.

أولاً: الدافع، الحاجة والحافز

1- الدافع والحافز

نظراً لأهمية التحفيز في المؤسسة فمن الضروري عدم الخلط بين مفهوم الدافع والحافز، لأنهما لا يكتسبان نفس المعنى ولكن يصبان في نفس الوعاء وهو العامل، حيث يقصد بالدافع القوة المحركة في داخل الفرد لإثارة رغبته نحو العمل وتعبر عن حاجاته وتظهر على كل شكل سلوك أو تصرف موجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحافز فهو ذلك العامل الذي يهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار.

ولكن مع هذا، فإن هناك ترابط قوي بين الدافع والحافز، فإذا كان الدافع ينبع من داخل الفرد، فإن الحافز هو العامل الخارجي الذي يؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحافز عامل خارجي يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه¹، فهناك تلازم فطري بين الدافع والحافز أساسه إشباع الحاجات أو الرغبات وبشكل مستمر ومتلازم لحياة الفرد¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الدافع هو مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، أو شعور وإحساس داخلي يحرك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجات معينة¹، أما الحافز فهو عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين لإشباع حاجات معينة.

والجدول الموالي وضع الفرق بين الدافع والحافز

¹ كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997، ص، 105.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص، 214.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2000، ص، 255.

الجدول (02): المقارنة بين الدافع والحافز

المقارنة	الدافع	الحافز
التعريف	مثير داخلي وقوة تنبع من داخل الفرد تثير فيه الرغبة وتدفعه لتوجيه سلوكه وتصرفاته لإشباع هذه الرغبة	مثر خارج يعمل على خلق أو تحريك الدافع، ووجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة
العوامل المؤثرة	<ul style="list-style-type: none"> - التكوين النفسي للفرد - ثقافة المجتمع والقيم والأفكار - الظروف الاقتصادية - التطور التكنولوجي - التعليم وخبرات الحياة - التأثير المتبادل بين العوامل السابقة 	<ul style="list-style-type: none"> - حوافز مادية: مباشرة - غير مباشرة - حوافز معنوية: متعلقة بالعمل - متعلقة ببيئة العمل

المصدر: رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص.ص، 146.145

2- الحاجة والحافز

هناك مصطلح آخر مرتبط بالتحفيز وهو مصطلح الحاجة، حيث تعرف الحاجة بأنها النقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم يأتي السلوك لإزالته، وتعرف أيضا بأنها "الشعور بالنقص والعوز بالنسبة لشيء معين، وهو يؤدي إلى تأخر وعدم اتزان داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه معين حتى يتم إشباع هذه الحاجة، وبذلك فالحاجة هي إحدى عناصر وأجزاء التحفيز¹.

3- الفرق بين الدافع، الحاجة، الحافز

لتوضيح الفرق بين الدافع والحاجة والحافز يمكن القول أن الدافع عبارة عن شعور، والحاجة عبارة عن الرغبة في فعل، أما الحافز فهو تلبية (رد فعل)².

لتبسيط الفرق بين هذه المفاهيم، نستعرض مجموعة من الأمثلة في الجدول التالي:

¹ سامية لحول، فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات - باتنة- مدخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، أيام 24-25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص، 03

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة الحوافز -أساليب التحفيز الوظيفي- المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص، 109.

الجدول (03): الفرق بين الدافع، الحاجة، الحافز

الدافع	الحاجة	الحافز
العطش	الرغبة في الشرب	تقديم الماء
الجوع	الرغبة في الأكل	تقديم الطعام
الشعور بالقلق	الرغبة في الاطمئنان	توفير الأمن والأمان
الشعور بالوحدة	الرغبة في الانضمام إلى الآخرين	توفير الصداقة أو عضوية جماعات أخرى

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة الحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي - المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص، 109.

ثانيا: التطور التاريخي للحوافز

لقد مر التحفيز كغيره من الوظائف الأخرى بتطورات عبر الحقب التاريخية المختلفة، وطبقا لطبيعة الفلسفة الفكرية لهذه المدرسة أو تلك، إلا أنها باتت من أكثر الوظائف الإدارية وتأثيرا على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويميز الكتاب بين ثلاثة مراحل أساسية، تتمثل فيمايلي:

- المرحلة الأولى: المدرسة التقليدية

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية، وهدفها تعظيم الأرباح فقط، وتتمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرون المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل كسول ولا يجب العمل، والعمل شاق، والعامل غير طموح وأنه دائما يتجنب المسؤولية، والعامل يجب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة، وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجرة¹.

ومن أبرز رواد هذه المدرسة "فريدريك تايلور" مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلا الطرفين، حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد².

ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفز، وكان ذلك سنة 1910 عندما قام بمجموعة من الدراسات، من بينها دراسة علاقة الأجور التشجيعية (تعويضات وعلاوات) بمستوى أداء العمال لزيادة إنتاجيتهم، ففي دراسته هذه نجد أنه ركز على أهمية الحوافز المادية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص، 405.

² معمر داود، منظمات الأعمال - الحوافز والمكافآت - بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص، 45.

من خلال ما سبق نجد أنه من خلال هذه المرحلة قد تم التركيز على الجانب المادي للأفراد، وتم إغفال جوانب أخرى نفسية معنوية يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العمال ودفعهم لبذل أقصى مجهوداتهم في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه.

- المرحلة الثانية: المدرسة الإنسانية

نظرت هذه المرحلة للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي، وأنه يستمتع بالعمل، والعمال ملتزمون بطبيعتهم كما أنهم مبدعون إذا ما أتاحت لهم الفرصة المناسبة. وقد عرفت هذه المدرسة اتجاهها آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية¹.

وأصبحت المؤسسة وفق هذه المدرسة تكون القرارات فيها بالتشاور مع العاملين، وتشعر العاملين بالانتماء للعمل، كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي، كما حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول².

ومن أبرز رواد هذه المدرسة "التون مايو" الذي قام بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادة كالإضاءة، الرطوبة، التهوية والنظافة... على الإنتاجية بمصانع هاورثون بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلص من خلال دراسته إلى أن ظروف العمل المادية ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالتجته الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لسلوك الفرد.

ان المدرسة التقليدية في المرحلة الأولى ركزت على الحوافز المادية فقط وأهملت الحوافز المعنوية، لذلك نجد أن المؤسسات في المرحلة الثانية تقدم حوافز متنوعة، فإلى جانب الحوافز المالية هناك الحوافز المعنوية كالتقدير والاحترام.

- المرحلة الثالثة: المدرسة المعاصرة

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة إلى المؤسسة والفرد والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق، فالمؤسسة خلال هذه المرحلة أصبحت نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تنشط فيه، وأن العامل هو جوهر المؤسسة وركيزتها الأساسية باعتباره يتمتع بطاقات إبداعية يساهم من خلالها في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أصبحت تأخذ صورا متعددة: مادة ومعنوية، فردية وجماعية، ايجابية وسلبية، كلها ترتبط بانجاز العامل وتحصيله من ناحية، ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع

¹ Omar Aktouf, I management entre tradition et renouvellement, 4 éme édition, canada, Gaetan Morin Edition, 2006, p, 171.

² يوسف حجيم الطائي، مرجع ساق، ص، 406.

من ناحية أخرى.¹

وقد تباينت معايير تقديم الحوافز عبر هذه المراحل الثلاث، فهي في النظريات التقليدية والإنسانية سرية للغاية، ومن حق الإدارة العليا الاحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود، بينما نجد المعايير مختلفة تماما في المرحلة المعاصرة، فهي واضحة وأكثر موضوعية، وغالبا ما تقدم في صيغ كمية ويساهم الأفراد في تحديدها، لذلك تعمل كوسيلة مباشرة على تشجيع الإبداع والتجديد.²

ثالثا: مفهوم تحفيز الموارد البشرية

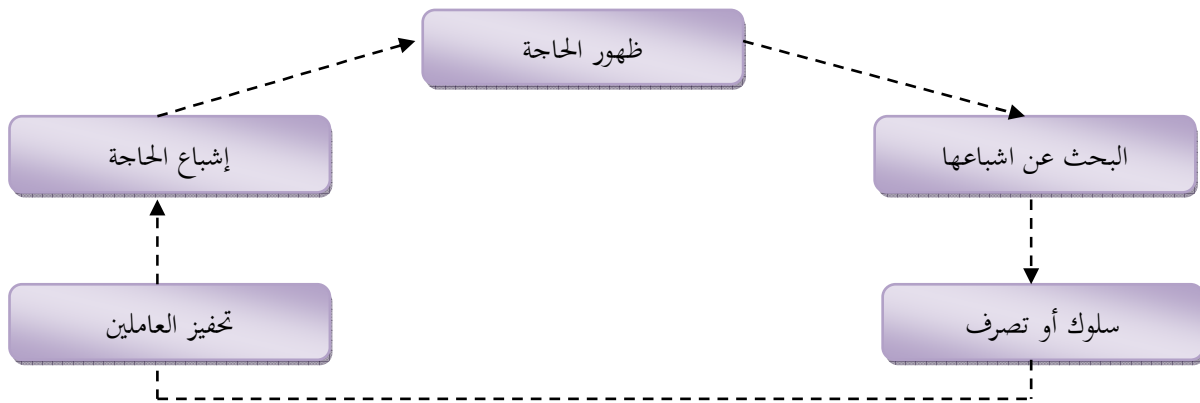
عملية تحفيز الموارد البشرية تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملين في تحقيقها، وتعرف عملية التحفيز بأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب.³

ويمكن معرفة حاجات العاملين من خلال السلوك الذي يسلكونه، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية⁴:

- السبب: وهو أي تغير في ظروف العامل الداخلية أو الخارجية،
- الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهو يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته،
- الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

انطلاقا مما سبق، يمكن تحديد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه في الشكل التالي:

الشكل (06): عملية التحفيز عند العاملين



المصدر: محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 114.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن عملية تحفيز العامل تبدأ بظهور حاجة غير مشبعة لديه، وبالتالي يشعر بالنقص ويحاول أن يقوم بالبحث عن إشباعها، ويترتب عن ذلك سلوك أو تصرف معين، و يقابل هذا السلوك أو التصرف مؤثر خارجي يعمل على إشباع الحاجة التي يبحث عنها.

¹ سعيد سي عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص، 348.

² يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص، 406.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، 255.

⁴ محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 114.

يعد التحفيز قوة محركية خارجية تستخدم لحث الفرد على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للتحفيز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.

يعبر التحفيز عن رغبات أو حاجات غير محققة يحاول الفرد العمل من أجل إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعور الفرد بالحاجة إلى شيء معين، ثم تحديده، ثم اتخاذ سلوك معين لإشباع هذه الحاجة. هناك عدة تعاريف قدمت من طرف الكتاب لمصطلح التحفيز، سنحاول التطرق إلى بعض منها، بغية الوصول إلى تعريف إجرائي شامل.

يعرف "مدحت أبو النصر" التحفيز على أنه: حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير، ويعرف "محمد مرعي" التحفيز بأنه: مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله¹.

كما يعرف التحفيز بأنه: مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة².

ويرى "سعد عامر أبو شندي" أن التحفيز هو: شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة³.

ويعرف "يوسف حجيم الطائي" التحفيز على أنه: مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم⁴.

كما يعرف "عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" التحفيز على أنه: مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة⁵.

¹ مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص، 151.

² Michael Amiel et ces collègues, management de l'administration, 2^{ème} édition, Bruxelles, 1998, p, 61.

³ سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، عمان، الأردن، ص، 142.

⁴ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص، 405.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص، 353.

كذلك يمكن تعريف التحفيز على أنه قيام الإدارة بتوفير جو ملائم ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وكفاءات وخلق روح العمل والتنافس بينهم، وهذا ما يساهم أو يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة¹.

كما قدم كل من "بارتول" و "مارتين" (1998) تعريفاً للتحفيز على أنه: القوة التي تخلق، توجه، وتحافظ على سلوكيات المرؤوسين، ويركز هذا التعريف على ثلاثة عناصر أساسية هي²:

- خلق شعور لدى الفرد عن حجم المنفعة أو المصلحة التي ستحقق لديه إذا ما أنجز ذلك الهدف؛
 - توجيه مجموعة التصرفات والسلوكيات التي يتخذها الفرد في سبيل تحقيق هدفه؛
 - المحافظة على السلوك ومجموعة تلك التصرفات إلى غاية تحقيق الهدف المنشود.
- وأخيراً يمكن القول أن التحفيز هو مثير خارجي يوجد في المؤسسة أو البيئة المحيطة بالعامل، يحرك دوافع العامل للقيام بالجهد أو السلوك أو العمل لإشباع حاجاته التي أثارها هذا الحافز، أي أن التحفيز هو مؤثر يحرك السلوك نحو إشباع حاجات الفرد وتحقيق أهدافه.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الكثير منها يركز على مصطلح الحاجة كمصدر للتحفيز، تلتقي في جانب إثارة السلوك، والتأثير في تصرفات الأفراد، كما تلتقي في الهدف من عملية التحفيز (تحسين مستوى أداء وكفاءة الفرد من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى)³.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل الخارجية التي تجذب العامل، باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته، وذلك من خلال التأثير على سلوكه حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أداءها.

من خلال كل ما سبق، يمكن الوقوف على العناصر التالية⁴:

- أن التحفيز هو مجموعة من الأدوات والوسائل.
- تقوم المؤسسة حسب إمكانياتها بتوفير الحوافز.
- تتعدد أنواع الحوافز ليس بحسب قدرة المؤسسة وإمكانياتها فقط، وإنما بحسب احتياجات الأفراد ودوافعهم أيضاً.

- يتمثل الهدف الأساسي من التحفيز في إشباع حاجات الأفراد بمختلف شرائحهم من ناحية، وتحقيق الإنتاجية المحددة من ناحية أخرى.

- يجب أخذ الظروف والمتغيرات البيئية في الحسبان عند إعداد نظام الحوافز في المؤسسة.

¹ Manmohan Joshi, Human Resource management, 1 st édition, 2013, p, 51.

² Zorler Senyucel, Managing Te Human Resource in the 21 st contry, 2009, p, 23.

³ بلمهدي عبد الوهاب، نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC- أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2009/2008، ص، 21.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص، 353.

وفي الأخير ينبغي القول بأن التحفيز من أهم العوامل والأساليب التي تؤدي بالأفراد إلى بذل أقصى جهد ممكن والوصول بأدائهم إلى مستويات عليا، فالتحفيز يحرك قدرات الأفراد نحو تحقيق الكفاءة في أداءهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: عناصر التحفيز

تتمثل أهم عناصر التحفيز فيما يلي¹:

- المحفز: الشخص الذي تولد لديه عملية التحفيز ليعمل بشكل أفضل وتلبي بعض حاجاته.
- المحفز: الخص الذي يقوم بعملية التحفيز، ويجب أن يكون عادلا ومطلعا على دوافع الأفراد، ولديه الرغبة في القيام بالعملية لتحقيق مجموعة من الأهداف.
- الحافز: هو الوسيلة التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد.
- التغذية العكسية: والتي من خلالها يتبين مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف وأساليب التحفيز

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المؤسسة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية، تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وأهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهمية وأهداف التحفيز، بالإضافة إلى أساليبه ومكوناته.

أولاً: أهمية التحفيز

يلعب التحفيز دورا مهما في حفز العاملين على العمل وزيادة إنتاجهم، وتبدو أهمية التحفيز في مختلف المستويات على النحو التالي:

1- أهمية التحفيز على المستوى الفردي

تمكن أهمية التحفيز على المستوى الفردي فيما يلي²:

- زيادة دخل الأفراد، من خلال الحوافز المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها.
- زيادة رضا الأفراد، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة، من خلال العدالة في تدبير الحوافز، والمعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز.

¹ سامية لحول، فطيمة زرع، مرجع سابق، ص، 04.
² الياس قشوط، طويل ياسمين، التحفيز وأثره في تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24-25/02/2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص، 07

- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات، مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية¹.

- التقليل من مقاومة التغيير، فعندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.

2- أهمية التحفيز على مستوى الجماعات

تكمن أهمية التحفيز على مستوى الجماعات فيما يلي²:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة والتحدي.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: يؤدي التحفيز الجماعي إلى اتحاد الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلها وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3- أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة

تكمن أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة فيما يلي³:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: إذ يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها: تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء والأجور، الترقيات...، حيث تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء: وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل، بزيادة الاهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة⁴.

ثانيا: أهداف التحفيز

تسعى المؤسسات من خلال عملية التحفيز إلى تحقيق الأهداف التالية⁵:

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص، 252

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص، 354

³ المرجع نفسه، ص، 355

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص، 252

⁵ سعد عامر أبو شندي، مرجع سابق، ص، 149

- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.
- تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين، فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها، وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي، وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي.
- ومن جهة أخرى، يمكن تحديد وإبراز أهداف التحفيز في هدفين أساسيين هما¹:
- الهدف الاقتصادي: فمن خلال نظام الحوافز تسعى كل مؤسسة إلى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين منتجاتها وخدماتها؛
- الهدف المعنوي: هذا الهدف يتعلق بالعامل كونه أهم عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر، وهو المستهدف من خلال عملية التحفيز، وبالتالي لا بد لهذا التحفيز أن يساهم في إشباع بعض رغباته وحاجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها.

ثالثاً: أساليب التحفيز

- يمكن للمؤسسة أن تزيد من فاعليتها في تحفيز العاملين إذا قامت بما يلي²:
- المعرفة الدقيقة بأهداف المؤسسة، ونقلها بصورة محددة وواضحة للعمال، فهي تعتبر أهدافاً لهم أيضاً.
- معرفة حاجات العمال وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على أساس مبدأ مراعاة الفروق الفردية.
- منح الحوافز على أساس الأداء، وليس على أي أساس آخر.
- الاستماع إلى اقتراحات العاملين، فذلك يشعرهم أنهم مقدرين ومحترمين من طرف المسؤولين.
- تحفيز المتميز من العاملين، فذلك يحفز العاملين الآخرين لمزيد من الجهد في العمل.
- أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
- تقديم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لبعث الحماس لدى باقي العاملين.
- تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك، وعدم التأخر أو المماطلة في تقديمها.
- التنوع في تقديم الحوافز من مالية، مادية ومعنوية، فردية وجماعية.
- تشجيع المشاركة وروح التعاون بين العاملين.

¹ بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، 23

² مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص، 178

المطلب الثالث: كيفية، أسس، وأسباب التحفيز

عملية التحفيز هي عملية معقدة، فليس من السهل تحفيز الأفراد دون دراسة تصرفات وسلوكيات وأداء ودوافع العاملين، كما يجب على المؤسسة تقديم الحوافز على أسس موضوعية، منطقية وعادلة تجسيدا لمبدأ العدالة والمساواة.

أولاً: كيفية التحفيز

يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التحفيز كمايلي¹:

- إزالة معوقات التحفيز والتي تثبط من عزيمة العاملين مثل: الأحكام المسبقة على الغير، عدم الثقة، توقعات غير واضحة عن أداء العاملين، معاملة العاملين بشكل غير عادل...
- تشجيع التفاعل بين العاملين، وتكوين جماعات عمل فيما بينهم.
- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية من خلال توفير فرص للترقية وتهيئتهم لتحمل مناصب عليا في المستقبل.
- إظهار الإعجاب بأداء العاملين، وتقييم هذا الأداء بإنصاف مما يساهم في الرفع من روحهم المعنوية.
- وضع أجور تنافسية وعادلة.
- الإصغاء للعمال، والأخذ بعين الاعتبار مقترحاتهم ومناقشتها بشكل معقول وعقلاني، وإشراكهم في جميع مراحل العمل.
- تقدير الأعمال المتميزة، بوضع حوافز خاصة مادية أو معنوية لذوي الأداء المتميز.
- تقديم أجور تنافسية وعادلة، وحوافز موضوعية تتناسب مع أداء العاملين.
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز، وحث الآخرين على بذل المزيد من الجهود.

ثانياً: أسس منح التحفيز

يتركز التحفيز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهم هذه المعايير مايلي²:

- 1- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز، حيث يتم تحليل الأداء ومن م وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، جودة العمل...
- 2- معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي الجهد المبذول من العامل إلى إنجاز العمل بفعالية.
- 3- الأقدمية: وهو معيار شائع الاستعمال، ويأخذ المدة التي قضاها العامل في المؤسسة بعين الاعتبار، والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

¹ فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، عمان، الأردن، ص، 95-97

² الياس قشوط، مرجع سابق، ص، 07

4- تحقيق الأهداف: وهو معيار كبير ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عملها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

ثالثا: أسباب التحفيز

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد، فالفرد في المؤسسة يعمل مقابل عائد، ولكن الأهم هو مستوى أداء الفرد، فالمؤسسة تقوم بالتحفيز من أجل مايلي¹:

- زيادة نواتج العمل في شكل مبيعات، أرباح كميات إنتاج، جودة الإنتاج...
- إشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها، وخاصة الحاجات المتعلقة بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

- إشعار العاملين بالعدالة داخل المؤسسة، وهو ما يجعلهم يشعرون بالرضا، مما يساهم بالرفع من أداءهم.
- استقطاب العمال الأكفاء إلى المؤسسة، والرفع من روح الولاء والانتماء، وهذا يأتي من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة في مجال تحفيزها للعاملين.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي من خلال العمل كفريق واحد.
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة لدى المجتمع في مجال الاهتمام بالعاملين والتنوع والعدالة في تقديم الحوافز.
- معرفة ما يحفز العاملين، لأن الأفراد يختلفون في الاستجابة للمؤثرات الخارجية ومنها التحفيز، وان معرفة ما يحبه العاملون يعطي للمؤسسة دفعا قويا في استثمار طاقات العمال².

المطلب الرابع: التحفيز الفعال

التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، يدي إلى الحصول على أداء عالي من العاملين، ولكي تصل المؤسسة إلى ذلك يجب عليها الاهتمام بكيفية التحفيز، وذلك عن طريق إتباع أفضل السبل وأسرعها وأكثرها جدوى لتحقيق ذلك، ولكي يكون التحفيز فعالا يجب التركيز على الأساليب التحفيزية التي تؤدي إلى إيجاد نوع من الديمومة في الإنتاج والفعالية.

أولا: شروط التحفز الفعال

إن مهارة التحفيز تعتمد على وجود أنظمة متقنة وواضحة للجميع، وتتمل أهم شروط التحفيز الفعال فيمايلي³:

- متابعة أداء العاملين، والكشف عن الأداء المتميز وتشجيعه، وعن الأداء المعيب والعمل على تحسينه.
- سرعة تقدير الحافز، فعند أداء العامل بشكل مميز يكون الحافز إيجابيا، وعند الخطأ أو الانحراف يكون سلبيا.

¹ زيد عوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012، الأردن، ص.ص، 162.163
² إبراهيم الفقي، قوة التحفيز - كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم- دار ثمرات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، القاهرة، مصر، ص.ص، 14.15
³ عبد المنعم دهمان، مرجع سابق، ص، 246.

- وضوح الربط بن الأداء والتحفيز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه، ولكن أيضا بالنسبة لجميع العمال.
- التأكيد على التحفيز الجماعي كلما أمكن ذلك، من أجل تحفيز العاملين على التعاون والإقبال على العمل الجماعي كفريق واحد.
- إشراك العاملين في الحكم على نتائج العمل، وتقدير الحوافز المناسبة من خلال لجنة للحوافز يشارك فيها العاملين.
- أهمية تناسب التحفيز مع رغبات العاملين حتى يحقق التحفيز التأثير المستهدف.

ثانيا: العوامل المساعدة على التحفيز الفعال

توجد مجموعة هامة من العوامل المساعدة للوصول إلى التحفيز الفعال، من أهمها¹:

- 1- التعاون بين العمال ومؤسساتهم:** ومعنى ذلك أن العمال سيشعرون بتحفيز أكثر للعمل حينما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسات التي يعملون فيها، من أجل النجاح المشترك لانجاز عمل ما، فعندما يتم إزالة كل العراقيل التي يمكن أن تعترض شعور العمال بالمسؤولية تجاه نجاح أو فشل أهداف مؤسساتهم، فان ذلك سيمكن من خلق تحفيز للعمل المشترك.
 - 2- الاقتناع:** يعني ذلك أن العمال عندما يدركون ويقتنعون بأن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل مؤسساتهم، فان ذلك سيحفزهم للاستمرار بنفس الوتيرة والعزيمة، لأنهم يغرون بالرغبة والاعتزاز بعملهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الفعالية في العمل.
 - 3 - التسيير بالمشاركة:** العمال سيعرون بتحفيز أكثر للعمل عندما تعطيه إدارة المؤسسات التي يعملون فيها الصلاحية لاتخاذ القرارات أثناء العمل.
- وبالتالي يجب على المؤسسات أن تركز على العوامل التي تؤثر على حماس العمال أثناء العمل، خاصة العوامل الكامنة داخل كل واحد منهم.

ثالثا: التحفيز الناجح والمؤثر

- هناك جدل كثير حول الحوافز التي تدفع بالأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من ذلك فلكي يكون التحفيز ناجحا ومؤثرا في دفع الأفراد نحو العمل والإنتاج سعيا لتحقيق الأهداف يجب أن يتوف فيه مايلي²:
- انسجام أهداف العمل وأهداف العمال.
 - توافق الوظيفة مع ميول العامل وقدراته، وهو ما يساهم في الإبداع في أداء هذه الوظيفة.
 - الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي في التحفيز، أي التنوع في تقديم الحوافز، مادية ومعنوية، فردية وجماعية.

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص.ص،

14.13

² سعد عامر أبو شندي، مرجع سابق، ص.ص، 160.159

- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق، أي ربط الحافز بتحقيق سلوك معين
- مبدأ العدالة عند تقديم الحوافز وشعور العاملين بذلك.
- إشراك العمال في وضع خطة الحوافز، من خلال الأخذ بأرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بالمعايير التي يتم على أساسها منح التحفيز، والطرق المستخدمة لذلك.
- التعرف على ردة فعل العاملين، واستطلاع آراءهم تجاه الحوافز، كتغذية عكسية وردة فعل من العاملين تجاه الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

- اعتبار التحفيز جزءا من إدارة الموارد البشرية، يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء.

إن توفر العلاقات الطيبة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزا ايجابيا رئيسيا للعمل والإقبال عليه، فمدير المؤسسة الذي يوفر مناخا جيدا تحكمه علاقات إنسانية طيبة، يقبل هو والعاملين على العمل بنشاط وروح عالية، وينعكس ذلك على الجهود المبذولة لتحسين العمل والإبداع فيه.

المبحث الثاني: أنواع، نظريات ومستويات التحفيز

يعد التحفيز من أهم سمات إدارة الأعمال، ومن فنون إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق احتياجاتهم وتحفيزهم لبذل كل طاقاتهم لتحقيق التطور الدائم، وقد ارتكزت العديد من المؤسسات في عصر التنافس والأسواق العالمية على التحفيز للحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها وتحقيق أهدافها.

إن فكر التحفيز هو اعتراف بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها في إدارة ناجحة، فليس المهم أن يكون العائد المالي هو المجال الوحيد لتحفيز العاملين، ولكن اختيارهم وتوفير البيئة المناسبة لتحقيق ذواتهم، والاعتراف بالفروق الفردية بينهم واكتشاف نقاط القوة والمهارة لديهم، كذلك الاهتمام بتتبع أعمال الإبداع والابتكار وإعطاءهم الدافع المعنوي والمادي المناسب، فالإنسان في الإدارة الحديثة هو جوهر العمل.

من خلال ما سبق، نلاحظ أن التحفيز يأخذ عدة أشكال وأنواع ومستويات، وسنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى أهم أنواع ومستويات التحفيز، بالإضافة إلى أهم النظريات التي تناولت التحفيز.

المطلب الأول: أنواع التحفيز

هناك عدة أنواع من التحفيز مطروحة ومتاحة أمام المؤسسة، يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، وسنحاول أن نستعرض من خلال هذا المطلب مجموعة من الأنواع التالية.

أولاً: أنواع التحفيز حسب طبيعتها

وفق هذا المعيار، فالتحفيز ينقسم إلى: تحفيز معنوي ومادي.

1- التحفيز المعنوي

يؤدي التحفيز المعنوي بالفرد إلى تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية، وهو عبارة عن أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة لتشجيع العمال ورفع مستوياتهم، والمساهمة في رفع نفسية الفرد وإشعاره بالرضا تجاه عمله، وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية.

التحفيز المعنوي هو ذلك النوع من التحفيز الذي لا يعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، الذي يعتبر كائن حي له أحاسيس وتطلعات يسعى إلى تحقيقها.

أ- أشكال التحفيز المعنوي

يأخذ التحفيز المعنوي عدة أشكال، نذكر أهمها فيما يلي¹:

- الثناء والتقدير: يحتاج العامل للتعويض بالثناء في العمل خاصة عند النجاح والأداء المتميز، وعكس ما يعتقد بعض المدراء بأن الثناء والتقدير للعاملين قد يعطي انطباعات عن عدم الجدوية، فإن التقدير يعكس فكرة أننا جميعاً شركاء نحو هدف محدد، ويمثل اتجاهها إيجابياً يعزز من الالتزام و الأداء المتميز، ويزيد من إحساس الفرد بالرضا عن نفسه.

للتقدير والثناء أشكالاً عديدة أهمها كتابة خطابات أو بطاقات الشكر للعاملين مذكوراً فيها الجهد أو الانجاز الذي حققه أحد زملائهم، كذلك شهادات التقدير والتذكارات التي يحتفظ بها العامل كرمز للتكريم والتقدير الذي حصل عليه، أيضاً هناك التقدير من خلال ما يعرف بسجلات النجاح أو لوحة الشرف التي يذكر فيها اسم العامل والعمل الذي أنجزه وجهوده المستمرة مع المؤسسة وصورته.

- توسيع و إثراء العمل: يقصد بتوسيع وإثراء العمل أو إثراء إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل في مجال تخصصه، كفرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات، وهذا الشكل من أشكال التحفيز المعنوي أثبتت فعالية كبيرة في مجال التحفيز المعنوي للعاملين وزيادة رغبتهم في العمل وتحسين الأداء.

- تحسين ظروف ومناخ العمل: إن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة... الخ، يؤثر بكل إيجابي على مساعدة العاملين على تحقيق الأداء الجيد، ويعكس مدى اهتمام المؤسسة بتوفير أفضل ظروف العمل للعاملين، وبالتالي تأثيره على تحفيز العاملين من خلال الرقي بأدائهم وإنتاجيتهم وولاءهم وانتماءهم للمؤسسة.

- المساندة الايجابية: بدلا من اعتماد المدراء دائما على نبرة النقد للعاملين، والبحث دائما عن نقائص الأداء وما يعيبه والتأثير المعنوي السيئ لذلك وشعورهم الدائم بالضعف والاستياء، فإن هناك اتجاه آخر أكثر

¹ سامع أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياسي، دار شتات للنشر والبرمجيات، 2011، القاهرة، مصر، ص.ص، 172.171

إيجابية وذلك من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية في الأداء، ومساندة الأعمال الجيدة، لما لذلك من دور كبير في تعزيز رغبة العاملين في العمل ورفع روحهم المعنوية.

- **إبداء الاهتمام:** كل عضو من أعضاء مجموعة العمل له حياته الخاصة خارج نطاق العمل، والتي تمثل له أهمية ربما تكون أكبر من العمل، وهنا لا بد على المدراء إبداء الاهتمام الصادق بشخصية وحيات كل عضو في المجموعة، وهناك أمثلة بسيطة على هذا من واقع الحياة العملية مثل: الترحيب بالعامل بعد التغيب عن العمل لفترة من الوقت سواء للإجازة أو المرض.

ب- أهداف التحفيز المعنوي

للتحفيز المعنوي عدة أهداف، حيث نبجده يعمل على التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل، تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة، رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط، إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة، التوليد المستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة، و زيادة علاقات التعاون بين الأشخاص العاملين¹.

ج- شروط التحفيز المعنوي

للتحفيز المعنوي مجموعة من الشروط، نلخصها أهمها فيما يلي²:

- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة العاملين.
- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز.
- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج/خدمة/معلومة) وقيمة الحافز.
- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة واستمرار الأداء والسلوك الجيد.
- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة.
- إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين (مادية، معنوية، فردية، جماعية).

2- التحفيز المادي

التحفيز المادي هو التحفيز الذي يشبع حاجات الفرد المادية، ويأخذ شكل حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة.

يعتبر التحفيز المادي من أهم أنواع التحفيز، حيث أنه القادر على الوفاء بالحاجات الأساسية للفرد، وحيث تكون النقود دافعا قويا للسلوك الإنساني.

أ- أشكال التحفيز المادي

يأخذ التحفيز المادي عدة أشكال، نذكر أهمها فيما يلي³:

¹ مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص، 154.

² المرجع نفسه، ص، 154.

³ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص، 141.

- **الراتب والأجر:** هذا الشكل من التحفيز يتيح للعامل تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والملبس والمسكن وشراء ما يلزم من حاجات يرغبها، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.

- **الزيادات الدورية:** لا يمكن القول أن الزيادات الدورية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي يكون أساس منحها هو كفاءة ونشاط وإنتاجية العامل في عمله، بحيث يعرف العمال أن حصولهم على الزيادة مرتبط بالأداء الجيد للعمل، أما إذا ارتبطت منح الزيادة بالأقدمية فهذا الحافز يفقد أهميته بالنسبة لزيادة الإنتاج.

- **المكافأة:** المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، ويكون أساس منح هذه المكافأة هو كفاءة وجدية وفعالية الفرد العامل.

- **المشاركة في الأرباح:** من خلال هذا الشكل في التحفيز، تخصص المؤسسة نسبة مئوية من الأرباح ليتم توزيعها على العاملين، ويتم احتسابها إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الصافية، وتعتبر المشاركة في الأرباح حافزا ماديا للعاملين على زيادة إنتاجيتهم وترقية أداءهم وزيادة الأرباح، وبالتالي زيادة حصصهم منها.

- **العلاوات:** هناك عدة أنواع من العلاوات أهمها:

- علاوة الكفاءة وهي زيادة في الراتب بناء على أداء الفرد في عمله؛
- علاوة الأقدمية وهي تعويض عن عضوية الفرد بالمؤسسة لفترة زمنية معينة؛
- العلاوة الاستثنائية وتمنح لوجود أداء متميز جدا من الفرد يستلزم تعويضه.
- **شراء أسهم المؤسسة:** يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم المؤسسة هي أكثر الطرق مثالية لتحقيق المشاركة في الأرباح والأداء الإجمالي للمؤسسة، حيث يكون من حق العاملين امتلاك نسبة من أسهم مؤسستهم، وقد تتيح المؤسسة للعاملين الاختيار ما بين الحصول على نصيبهم من الأرباح أو العلاوات أو المكافآت، وبين شراء أسهم في رأسمال المؤسسة.

ب- أهداف التحفيز المادي

للتحفيز المادي عدة أهداف، نذكر أهمها فيما يلي¹:

- الإحساس بالقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل، وإمداده بالقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

¹ مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص، 156.

ج- شروط التحفيز المادي

- إن ضمان تحقيق التحفيز المادي لأهدافه يتطلب استيفاء الشروط التالية¹:
- أن يكون عادلا، ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
 - أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخريين في سوق العمل.
 - أن يكون مناسباً لما يبذله الفرد من جهود في عمله.
 - أن يكون متوافقاً مع الإمكانيات المالية للمؤسسة.
 - أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
 - أن يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية.
 - أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.
 - أن يكون مقدما للشخص العامل.
 - أن يكون ضامنا للاستمرار في توفير متطلبات الحياة.

ثانيا: أنواع التحفيز حسب أثرها

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم التحفيز إلى : تحفيز ايجابي وتحفيز سلبي

أ- التحفيز الايجابي:

يتمثل التحفيز الايجابي في التحفيز الذي يجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة، ويتمثل في مختلف أشكال التحفيز المادي والمعنوي، فالتحفيز الايجابي يشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الايجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه².

يعتبر التحفيز الايجابي من أفضل الأنواع في تحريك العاملين وتشجيعهم من أجل أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة، وقد عرف التحفيز الايجابي بأنه: المدعمات التي تمنح وتقدم للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه. عن طريق التحفيز الايجابي يمكن حث الفرد على العمل أكثر، وفي المقابل يعتبر التحفيز الايجابي اعتراف من المؤسسة للفرد على قدرته وكفاءته، فالعمال الذين يقومون بانجاز عملهم بمستوى يفوق زملاءهم، لهم الحق في الاستفادة من الحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملاءهم. ومن أمثلة أكال التحفيز الايجابي نذكر مايلي: الرواتب والأجور، المكافآت النقدية، الثناء والتقدير، المساندة الايجابية، منح التدريب، التأمين والخدمات الاجتماعية والصحية... الخ.

¹ محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص.ص، 09.08.

² خيضر كاضم حمود، مرجع سابق، ص، 186.

ب- التحفيز السلبي

يهدف التحفيز السلبي إلى التأثير في سلوك العاملين، وذلك باستخدام أسلوب التهديد والعقاب، وهذا بالنظر إلى أن بعض الأفراد لا يستجيبون للتحفيز الايجابي، فالتحفيز السلبي يجعل الفرد العامل يخشى تكرار الخطأ.

ويأخذ التحفيز السلبي أشكالاً عديدة، نذكر أهمها فيما يلي¹:

- التحذير، وهو من الأساليب المستعملة لتأديب العميل عن فعل ما، وتنبهه لعدم تكراره مستقبلاً.
- التوبيخ، وهي عقوبة تصدر في حق العامل المقصر في عمله.
- الإنذار، ويتخذ عدة أشكال منها الإنذار الشفهي، الكتابي، الكتابي النهائي، ويعني اتخاذ أي إجراء تأديبي قبل إصدار إشعار كتابي للعامل.
- التحويل للتحقيق، وذلك من خلال استجواب العامل عن المخالفة المنسوبة إليه.
- الخصم من الراتب، والذي يأتي بعد نفاذ الإجراءات الإدارية الأخرى.
- إلغاء الوقت الإضافي، أي حرمان العامل وعدم استفادته من الساعات الإضافية في العمل، وهو ما يعني عدم حصوله على أجر إضافي.
- نشر الاسم في القائمة السوداء، كدليل على أن التصرف الذي قام به العامل غير مرغوب فيه.
- حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات، وبالتالي عدم الأخذ بأفكاره وآراءه واقتراحاته.
- وبغرض تجنب الآثار السلبية للتحفيز السلبي، يجب مراعاة الاعتبارات التالية:
- لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي واحد.
- أن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ كي يكون له أثراً فعالاً عليه وعلى زملاءه.
- أن يكون العقاب على العمل نفسه وليس لغرض شخصي، أي أن يكون العقاب موضوعي ومنطقي وبعيد عن الأمور الشخصية.
- أن يكون التأديب للسلوك وليس للاتجاهات، وهذا من أجل تعديل العامل لسلوكه مستقبلاً.
- وفي الأخير نقول أن التحفيز الايجابي والسلبي يجب أن يسيرا جنباً إلى جنب في توازن مثمر، حيث يكافؤ المجد ويؤخذ المقصر بتقصيره، وكما تمثل التحفيز الايجابي في التحفيز المادي والمعنوي فان التحفيز السلبي يجب أن يتم أيضاً في هاتين الصورتين، ويجب أن يرتبط التحفيز بكل صورته بإجراء تقييم شامل لكفاءة الإدارة ونتائج أعمالها، حتى يكون التحفيز مبني على أسس سليمة.
- ثالثاً: أنواع التحفيز من حيث المستهدفين منه
- وفق هذا المعيار، يمكن تقسيم التحفيز إلى تحفيز فردي وجماعي.

¹ مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص، 158

1- التحفيز الفردي

وهو ذلك التحفيز الذي يقصد به تجييع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل¹.

ويمكن أن يكون التحفيز الفردي معنوي أو مالي أو مادي، وقد يكون ايجابي أو سلبي، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب كر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة.

يهدف التحفيز الفردي إلى إيجاد وبعث روح التنافس الفردي، مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد.

2- التحفيز الجماعي

وهو التحفيز الذي يركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، فالتحفيز الجماعي يكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل، ويؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم وزرع ثقافة العمل الجماعي للوصول إلى الأهداف المحددة.

إن عدم وجود روح العمل كفريق يكل سببا للتنافس والنزاع والتأخر في إنجاز الأعمال، وانشغال المدير باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العمال².

يهدف التحفيز الجماعي إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية ومعنوية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، وتتمثل أهم أشكال التحفيز الجماعي في الزيادة العامة في الأجور، المساعدات المالية لجماعات العمل، المشاركة في الأرباح، التأمينات الصحية، الخدمات الثقافية والترفيهية، الضمان الاجتماعي، الإجازة المرضية والعائلية، المنح المختلفة (الزواج، الولادة، التعليم...)، والجوائز.

رابعاً: أنواع التحفيز حسب قرار صدوره

نميز بين نوعين من التحفيز رسمي وغير رسمي كمايلي³:

1- التحفيز الرسمي: يقصد به التحفيز الذي صدر به قرار من قبل المؤسسة ومن أمثلتها: الترقيات والعلاوات.

2- التحفيز غير الرسمي: يقصد به التحفيز الذي لم يصدر به قرار من قبل المؤسسة مثل: الثناء والشكر، المدح، خطاب تقدير غير رسمي.

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص، 23.

² Marie Dominique Pujol, ressources humaines –la boite a outils d l'entreprise, 2 éme Edition d'organisation, paris, 2003, p ; 182.

³ مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص، 161.

خامسا: أنواع التحفيز حسب موقعه

وفق هذا المعيار يقسم التحفيز إلى مايلي¹:

1- التحفيز المباشر: هو ذلك التحفيز الذي يشعر به الفرد بشكل ملموس، وقد يأخذ هذا النوع من التحفيز الشكل المادي مثل: المكافآت، المنح، الحوافز العينية كالعلاج المجاني... الخ، وكذا الشكل المعنوي مثل: الميداليات، لوحات الشرف... الخ.

2- التحفيز غير المباشر: هو ذلك التحفيز الذي لا يمس العامل بصفة مباشرة، ومن الأمثلة على ذلك: ظروف العمل الملاءمة، التكوين، العلاقات بين العمال... الخ.

سادسا: التحفيز الداخلي والخارجي

يمكن تقسيم التحفيز إلى تحفيز داخلي وآخر خارجي كمايلي²:

1- التحفيز الداخلي: هذا النوع من التحفيز يرتبط بالعمل نفسه، ويشمل الإحساس بمسؤولية الفرد العامل تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه، وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير، كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه.

2- التحفيز الخارجي: وهو ذلك التحفيز الذي يمنح للفرد العامل نظير جهد لا يرتبط بالعمل الوظيفي نفسه، وإنما يعود إلى تقدير من جهة خارجية عن نطاق الوظيفة، مثل حصول الفرد العامل على تقدير قيادة عليا أو في صورة منحه درجة علمية شرفية نظير جهود بذلها، وهذا النوع من التحفيز الخارجي يحدث تأثيره الايجابي المباشر في نفسية الفرد العامل، وينتقل هذا الأثر بصورة مباشرة إلى بقية زملاءه لكي يقتدوا به.

- بالإضافة إلى الأنواع السالفة الذكر، هناك أنواع جديدة اقترحها "محمد مرعي مرعي" يمكن الاستفادة منها في عملية التحفيز لمزيد من الأداء المتميز والإنتاجية ولزيادة درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ولخصها في صالة الصور، مجموعات الصور، استعراض مراحل المشاريع، سترات الانجاز، مجلة الحائط، استخدام مواقف السيارات، تغيير أثاث المكتب، المقابلة الايجابية، استقبال الموظف الجديد، مقابلة المدير، ملاحظة الانجاز الخاص، المكالمات الهاتفية الخاصة، شهادة تقديرية نسيجية، بطاقة الجدية في العمل، هاتف محمول لمدة محددة³.

من خلال كل ما سبق، نستخلص الملاحظات التالية:

- هناك عدة عوامل يمكن أن تحفز العامل لبذل المزيد من الجهد
- الحوافز متعددة ومتنوعة

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، الجزائر، ص، 145.

² السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2014، الإسكندرية، مصر، ص، 132-133.

³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص، 162-166

- الحوافز متداخلة مع بعضها البعض (يمكن أن يكون الحافز معنوي، مالي، مادي، إيجابي في نفس الوقت مثل الترقية)

- الحوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد للعمل

- التحفيز الفردي قد يثمر في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق.

المطلب الثاني: نظريات التحفيز

لقد استحوذ التحفيز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة، الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالشرح والتفسير، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المؤسسات، وبتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة، وفيما يلي سنتناول أهم هذه النظريات.

أولاً: نظرية سلم الحاجات لماسلو

1- محتوى النظرية

لقد حاول عالم النفس "أبراهام ماسلو" Abraham Maslow عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الحوافز لدى الفرد، ولقد نجح عام 1925 في تقديم أول نظرية في هذا المجال، والتي سميت بنظرية هرم الحاجات لماسلو، هذا وتعتبر نظرية ماسلو من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال وانتشاراً ومن أشهرها. تشير هذه النظرية إلى أن الفرد تحكمه احتياجات محددة، وهذه الاحتياجات هي التي تدفع به إلى انتهاج سلوكيات وتصرفات معينة يسعى دائماً لإشباعها، وفي السياق نفسه وضع ماسلو أربعة افتراضات أساسية تحكم نظريته، وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي¹:

أ- إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات الكثيرة و المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها؛

ب- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك، وبالتالي يتم الانتقال إلى محاولة إشباع حاجة أخرى؛

ج- يفترض ماسلو أن يتم أولاً الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون أي إلاح بضرورة إشباع الحاجات الموجودة أعلاه؛

د- باعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد وما تتسم به من تنوع وتداخل، فطرق إشباعها تتعدد وتفوق طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية والتي تكون عادة محددة وسهلة الإشباع.

¹ Nicole Aubert, diriger et motivé, art et pratique du management, 2 éme édition, édition d'organisation, paris, France ; 2002, p.p, 20.19

ووفقاً لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات، ويمكن حسب ماسلو تقسيم هذه الحاجات الإنسانية حسب أهميتها الإنسانية، حسب أهميتها ودرجة إلحاحها في تدرج هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بالحاجات ذات المستوى الأعلى، وتمثل هذه الحاجات فيما يلي¹:

- الحاجات الفسيولوجية:

وتتمثل في مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الأكسجين، الكساء والنوم وما شابه ذلك، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المؤسسة تتمثل في الأجور والحوافز المادية بأنواعها، والوجبات الغذائية والاستراحة وغير ذلك.

- **الحاجة إلى الأمان:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو وأسرته، والأمان ضد المستقبل ومفاجآته، وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمتها إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القصير والطويل، والحاجة إلى الحصول على المعاش نهاية الخدمة، والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل.

- **الحاجة إلى الانتماء:** وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة، أو الجماعة أو للموظفين، والحاجة للصدقة، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجات العاملين في المؤسسة إلى الانتماء للجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء للمؤسسة والصدقة وما شابه ذلك.

- **الحاجة للتقدير والاحترام:** وتشمل تلك الحاجة المتعلقة بالشعور بالكفاءة، الاستقلالي، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات من طرف الآخرين، ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاعتراف والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المؤسسة للقيام بأعمال أو مهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية، ومن العوامل التنظيمية أيضاً التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة وما شابه ذلك.

- **الحاجة إلى تقدير الذات:** وتتمثل في حاجة ما يستطيع أن يكون الفرد العامل، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الابتكار، وتحقيق أقصى الطموح، ومن بين العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للإبداع والابتكار والنمو، وكذلك توفير فرص للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

وبناءً على هذه النظرية، فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض، ومرتبطة تصاعدياً حسب الأهمية، كما يظهر في الشكل الموالي:

¹ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن، ص، 104-

الشكل (07): هرم الحاجات لماسلو



Source: Okassie Ambolou, stratégie de motivation et optimisation des ressources humaines a Air Liquide SEGOA, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'étude supérieures, spécialité en gestion des ressources humaines, centre Africain d'étude supérieures en gestion, 2004/2005, p ; 13.

يلاحظ من خلال الشكل أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء، حيث تسود في المستوى الأدنى، وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمان والحماية. إن الحاجة المشبعة لم تعد محفزة، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك، لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فان حاجات الأمان والحماية تبدأ بتحفيز السلوك. تظهر الحاجات الاجتماعية من كون الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه، وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل بسبب العزلة والوحداية. كذلك بينت دراسات أخرى أن الأقسام والوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها مستوى متدن من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران عمل، لذلك فان إشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل مقيد إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الأداء. حاجات التقدير والاحترام تمنح إدارة المؤسسة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباعها، وهذه الحاجات غير محدودة الإشباع، ومن الناحية التنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الإدارية والسلوك القيادي. أخيرا حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور الفرد وتقدمه إلى أقصى درجة، إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل، وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات على هرم ماسلو بدرجة مقبولة.

2- تقييم النظرية

يوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو، فبعض الدراسات تشير إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي، إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية، مثال ذلك الدراسات التي أجريت في المؤسسات الأمريكية والمكسيكية أظهرت أن حاجات تحقيق الذات عند المديرين في المؤسسات الأمريكية كانت غير مشبعة بشكل عال، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في المؤسسات المكسيكية، كذلك أشارت دراسات أخرى إلى أن الموظفين في اسبانيا وبلجيكا أكثر إشباعاً لحاجات التقدير والاحترام من حاجات الأمن والحماية¹.

كما تفترض هذه النظرية أنه يتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، إلا أنه في الواقع قد يقوم الفرد بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت².

ثانياً: نظرية ماك كليلاند في الحاجات

لقد أمضى العالم النفسي "ديفيد ماك كليلاند" سنوات طويلة في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية، وفي سنة 1961 قدم نظريته للحاجات، ومن وجهة نظر إدارية فهذه النظرية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه، كما يعرف بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، والأفراد يختلفون فيما بينهم في قدرتهم على الانجاز، ففانك من يكون إنجازهم متدنياً وآخرين يكون إنجازهم عالياً وهؤلاء القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد³.

1- محتوى النظرية

لقد استطاع ماك كليلاند أن يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات تحفز الأفراد وهي: الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوة.

أ- الحاجة إلى الانجاز

وقد كانت هذه الحاجة من أكثر مجالات البحث والاختبار من جانب ماك كليلاند وزملاءه، وينصرف مفهوم الحاجة إلى الانجاز إلى حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة، التفوق والبراعة، وقد تمكن ماك كليلاند من التوصل إلى بعض الخصائص المميزة للأفراد الذين تكون لديهم دوافع عالية للإنجاز، وذلك كمايلي⁴:

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، 2008، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 285.

² Jean Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert, 4 éme édition ; paris, 2002, p, 28.

³ يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2004، عمان، الأردن، ص، 20.

⁴ سامر جلدة، مرجع سابق، ص، 113.

- يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الحصرية للنتائج المتوقعة.
- لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة نسبياً والتي قد تنطوي على مخاطر، فالنجاح في تحقيق أهداف سهلة لا يمد الفرد إلا بالقليل حول الشعور بالإنجاز.
- الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر الرجوع للأداء، فمثل هذه المعلومات تسمح للأفراد الذين لديهم حاجات عالية من الإنجاز إلى تعديل إستراتيجيتهم بالإنجاز لزيادة التأكد من تحقيق النجاح.
- ويضيف "ريتز Reitz" إلى ما سبق من خصائص لذوي الدرجة العالية من حاجات الإنجاز من الأفراد مايلي:
- أنهم يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند إنجاز شيء ما، ومن هنا فإن المكافآت مقابل الإنجاز تعتبر أقل أهمية من الإحساس بالإنجاز نفسه.
- من الممكن أن نجدهم مستغرقين تماماً في مهمة أو عمل معين،
- أنهم غالباً يهتمون بالابتكار والسعي إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وهذا ليس بغرض إسعاد الآخرين أو إلحاق الضرر بالآخرين بل لمجرد الشعور بالرضا نتيجة لإنجاز شيء ما.

ب- الحاجة إلى الانتماء

- وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين.
- والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المؤسسة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التعامل المتكرر مع زملاء العمل¹.

ج- الحاجة إلى القوة

- القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المؤسسة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.
- ويشير "French and Raven" إلى وجود خمسة مصادر للقوة وهي²:
- قوة منح المكافآت، وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
 - القوة القسرية وهي القوة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.
 - القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، 291.

² سامر جلدة، مرجع سابق، ص، 115.

- قوة الإعجاب وهي مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- قوة الخبرة الفنية، وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

2- تقييم النظرية

إن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت على دوافع الإنجاز وتجاهلت الدوافع الأخرى، إلا أن أهميتها ترتبط بأهمية حاجات الإنجاز، إذ يمكن تطبيق هذه النظرية بتوفر ظروف عمل ذات درجة متوسطة من المخاطرة وعلم كامل في التقدم في الإنجاز، وتصميم برامج التدريب لرفع واقع الإنجاز نظراً لكونه من الدوافع التي يمكن تدريب الأفراد عليها¹.

ثالثاً: نظرية ألدفر للوجود والارتباط والنمو

سميت هذه النظرية باسم صاحبها "ألدفر" والتي تعتمد أيضاً على الحاجات الإنسانية، وتعتبر نظرية "ألدفر" امتداداً لنظرية "ماسلو" من حيث تقييمه للحاجات الإنسانية، ولكن مع اختلاف في بعض الفروض حول العلاقة بين الحاجات والدافعية.

وقد قسم "ألدفر" الحاجات الإنسانية للفرد إلى ثلاثة مجموعات أساسية تتشابه في المضمون مع الحاجات الخمس لـ "ماسلو"، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (08): هرم الحاجات عند ألدفر



المصدر: سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 118.

1- محتوى النظرية

وفقاً لهذه النظرية، تتمثل الحاجات الإنسانية الثلاثة فيما يلي²:

أ- حاجة الوجود أو البقاء

وهذه الحاجات تمثل الحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو، بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية، وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في: الطعام، الشراب، النوم، الأجر، ظروف العمل المادية وما شابه ذلك.

ب- حاجة الارتباط

¹ بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، 54.

² سامر جلدة، مرجع سابق، ص، 117.

وتتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، وهي تقابل في هرم ماسلو حاجة الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين، وقد أكد ألدفر أن حاجات الارتباط يتم إشباعها بواسطة التفاعل الصادق والمفتوح.

ج- حاجة النمو

وتتمثل هذه الحاجات في تنمية الفرد وتحقيق ذاته، وتقابل حاجات تحقيق الذات في هرم ماسلو وجزء من حاجات التقدير والاحترام.

2- تقييم النظرية

لقد اتفق ألدفر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، ولكن تختلف نظرية ألدفر عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى ألدفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل إلى سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعة رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا، وقد نوه ألدفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة إلى أخرى، ومثال ذلك أن الفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح سياسات المؤسسة وأنظمتها بإشباع حاجات النمو والتطور، قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط¹.

وهكذا من خلال الوصف السابق لنظرية ألدفر يمكن أن نتوصل إلى نتيجتين هامتين هما:

- كلما أشبع المستوى الأقل من الحاجات الإنسانية، كلما كان هناك الرغبة لإشباع حاجات المستوى الأعلى.

- كلما لم تشبع الحاجات في المستوى الأعلى كلما تولدت الرغبة في إشباع حاجات المستوى الأقل. من ناحية أخرى، تعرضت نظرية ألدفر لانتقادات مشابهة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، كما أن استخدام نظرية ألدفر في تشخيص مشاكل الدافعية تجعلنا نوجه العديد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة مقنعة والتي تتشابه مع الأسئلة التي وجهت لنظرية ماسلو².

رابعاً: نظرية العاملين (المتغيرين)

ويطلق عليها أيضاً النظرية ذات المتغيرين، وتنسب للكاتب "فريدريك هارزبرغ" Frederick Herzberg وخلال الخمسينات (1959) قام بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد، حيث قام بمقابلة عينة مكونة من 200 مهندس ومحاسب.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، 297.

² سامر جلد، مرجع سابق، ص، 119.

وقد كانت الدراسة في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا، حيث وجه لأفراد عينة الدراسة السؤالين التاليين:

- هل يمكنك أن تشرح لنا العوامل التي تجعلك راضٍ في عملك؟

- هل يمكنك أن تشرح لنا العوامل التي تجعلك غير راضٍ في عملك؟

وتمكن من خلال هذه الدراسة أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا¹.

1- محتوى النظرية

لقد أفرزت نتائج الدراسة التي قام بها هارزبرغ عن وجود مجموعتين من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد وهي:

أ- العوامل الوقائية

- وسميت كذلك لأنها ضرورية للحفاظ على مستوى معين من الرضا، لأنه وحسب هارزبرغ فإن عدم توفر هذه العوامل يؤدي بالضرورة إلى عدم رضا الفرد، أما توفرها فلا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رضا الفرد وزيادة حماسه للعمل، وهذه العوامل ترتبط بمحيط العوامل، وقد حدد هارزبرغ عشرة عوامل وقائية تتمثل في سياسة المؤسسة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقات بين المشرف والمرؤوسين العلاقات بين المرؤوسين، العلاقات بين الزملاء في العمل، الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، وظروف العوامل المادية من إضاءة، تهوية، ضجيج، حرارة... الخ².

ب- العوامل المحفزة

وهي العوامل التي يؤدي توفرها داخل المؤسسة إلى تحفيز الفرد على الأداء والعمل، أما عدم توفرها فيؤدي إلى عدم تحفيز الفرد إلى العمل، لأنها حسب هارزبرغ ترتبط بالعمل بحد ذاته (محتوى العمل)³.

وتتضمن هذه العوامل مايلي: الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، المسؤولية لإنجاز العمل، الترقية، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه.

فوجود هذه العوامل في موقف العمل وبشكل ملائم يؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، وبذلك ترى هذه النظرية أن العوامل المحفزة هي التي يمكن أن تدفع الأفراد لمزيد من العمل وإثارة الدوافع الداخلية لديهم، أما العوامل الوقائية فهي التي تمنع عدم الرضا، ومعزى نظرية العاملين بالنسبة للمؤسسة أن تهتم بنوعية

¹ Annick Cohen, Toute la fonction Ressources Humaines, paris, Dunod, 2006, p, 72.

² Trichi Ourdia, la gestion des rémunération –un outil de motivation au service de la performance au travail, cas d l'entreprise privée algérienne CEVITAL- mémoire magister, option management des entreprises, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou ; Algérie, 2012 , p, 32.

³ Marc Inghan, Management stratégique et compétitivité, Deboeck, Université d Bruxelles, 1995, p, 42.

الأعمال والوظائف مثل إثراء المهام من خلال أن يكون هناك نوع من التحدي الذي يولد للعامل عورا بقيمة ما يعمل وينجز ويوفر له فرص النمو والتطور، وفي هذا الإطار فقد ميز هارزبرغ بين أسلوبين هما¹:

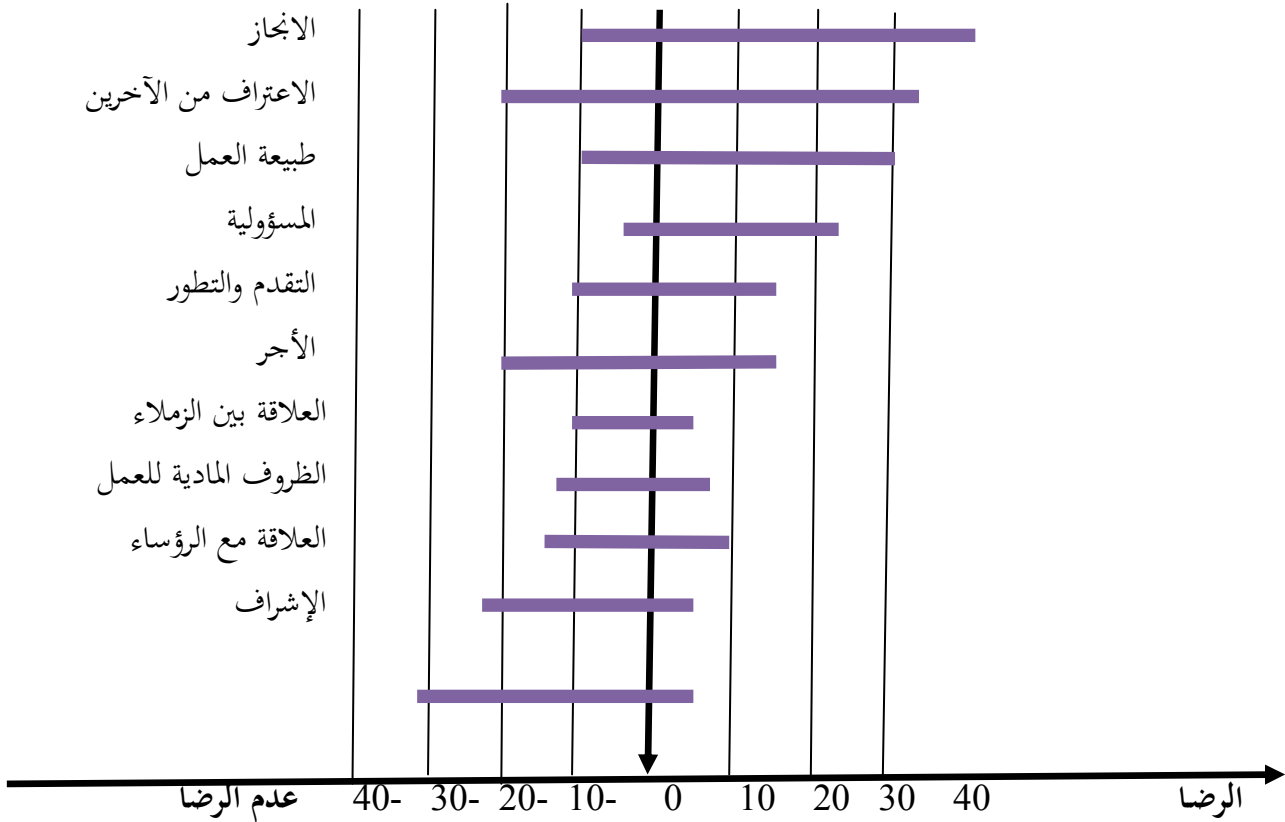
- أسلوب توسيع العمل: يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات أخرى للوظيفة الأساسية التي يقوم بها الفرد بدلا من أن يقتصر على القيام بواجبات ومسؤوليات محددة، وكأن في هذا الأسلوب رجوعا عن مبدأ التخصص في العمل، إن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى الوظيفة الأساسية يقضي على العمل والروتين فيها، وبالتالي يزيد تحفيز الأفراد على أداء الواجبات والمسؤوليات.
- أسلوب إثراء العمل: يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الوظيفة في حين يعني أسلوب توسيع العمل زيادة التوسع الأفقي فيها.

ويقضي أسلوب إثراء العمل إعطاء المرؤوسين بعض الواجبات التي يوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بوظيفته بكل يؤدي إلى تغيير محتوى الوظيفة، ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه لوظيفته، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي تحسين إنتاجيته.

والشكل الموالي يلخص أهم العوامل المؤثرة على السلوك حسب نظرية العاملين لهارزبرغ

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، عمان، الأردن، ص، 150.

الشكل (09): العوامل المؤثرة على السلوك حسب هارزبرغ



Source :Okassie Amboulou, op.cit, p 14

هذه الدراسة الإحصائية، والتي أكدها العديد من الكتاب الآخرين، تساعد على الفصل بين العوامل المؤثرة في سلوك الفرد، والمتمثلة فيما يلي:¹

- عوامل الرضا والتي لها صفة التحفيز، وتسمى أيضا بالعوامل المحركة؛
- عوامل عدم الرضا والتي لها صفة عدم التحفيز، وتسمى أيضا بالعوامل الوقائية.

2- تقييم النظرية

إن هذه النظرية شأن غيرها من النظريات لم تسلم من الانتقادات التي وجهت إليها من قبل المختصين، فقد أجريت العديد من الدراسات حول هذه النظرية معظمها لم تدعم فكرة وجود نوعين منفصلين من العوامل، ومن أهم هذه الانتقادات نذكر مايلي:

- استندت النظرية أساسا في دراستها على عينة من المهندسين والمحاسبين فقط، مما يدفع إلى التساؤل عما إذا كانت هذه العينة المحدودة تسمح بالتعميم على المجموعات المهنية الأخرى.

¹ Okassie Ambolou, stratégie de motivation et optimisation des ressources humaines a Air Liquide SEGOA, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'étude supérieures, spécialité en gestion des ressources humaines, centre Africain d'étude supérieures en gestion, 2004/2005, p, 14.

- نظر "هارزبرغ" إلى الرضا عن العمل بصورة مبسطة جدا، بحيث أن المدير يستطيع بسهولة تحقيق الرضا للفرد، وهذه الصورة بعيدة عن الواقع لكون أن الرضا عملية معقدة وصعبة فيما يتعلق بالسيطرة على بيئة العمل

وعلى الرغم من هذه الانتقادات، فإن هذا النموذج يبقى نموذجاً مهماً يساعد المدراء والمعينين في إدارة شؤون الموارد البشرية على تحديد الظروف أو العوامل المحفزة للعاملين، وتلك التي يسبب فقدانها أو نقصها شعوراً بعدم الرضا لديهم¹.

الجدول الموالي يوضح العلاقة بين كل من نظرية الحاجات لماسلو ونظرية ألدفر ونظرية هارزبرغ

الجدول(04): العلاقة بين نظرية ماسلو، ألدفر، هارزبرغ

نظرية هارزبرغ	نظرية ألدفر	نظرية ماسلو
عوامل	حاجات	- حاجة تحقيق الذات
دافعة	النمو	- حاجة التقدير والاحترام
أو محفزة	حاجات الارتباط	- الحاجة إلى الانتماء
عوامل	حاجات الوجود	- الحاجة إلى الأمان
وقائية	أو البقاء	- الحاجات الفسيولوجية

Source: Okassie Amboulou, op.cit, p15.

لقد طور كل من ماسلو، ألدفر وهارزبرغ الناش حول تحفيز العمل يتركز على فكرتين هما²:

- التحفيز يكون عن طريق العوامل الجوهرية المتعلقة بمحتوى العمل، ولكن أيضا نظام التقدير والاحترام، المكافآت، وتنمية الأفراد من خلال زيادة المسؤولية والاستقلالية.
- كل هذا العمل والبحث في هذه العوامل يبقى بدون جدوى ما لم يتم في البداية تحسين ظروف العمل، الأجهزة والمحيط المادي للعمل.

خامسا: نظرية x,y ل دوجلاس ماك غرغور

قام دوجلاس ماك غريغور وهو عالم نفس اجتماعي، بتقديم وجهة نظره عن طبيعة البشر، واختبر في أعماله افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماهما نظرية "x" ونظرية "y" في كتابه "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور سنة 1960.

استخدم "ماك غريغور" الرمزين "x" و "y" لأنه لا يريد أن يوحي أو يحكم على المضمون بوصفه جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا، لكنه يوحي باختبار النظريتين عمليا.

¹ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص، 341.

² Okassie Amboulou, op.cit, p16.

تركز هذه النظرية بشكل أقل على احتياجات الموظفين، وبشكل أكبر على السلوك الإداري، هاتان النظريتان تقومان على أساس افتراض أن آراء رئيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم.

وفيما يلي توضيح للافتراضات التي قامت عليها كل منهما¹:

1- افتراضات نظرية "x"

تقوم نظرية "x" على الافتراضات الأساسية التالية:

- لدى الإنسان العادي عدم الرغبة في العمل موروثه، ويقوم بتجنبه قدر الإمكان، ولمواجهة ذلك على الإدارة وضع حوافز للإنتاج ورفع القيود عنه، فالأجر والمزايا العادية هي أهم حوافز العمل.
- بسبب عدم الرغبة في العمل، لا بد من إجبار معظم الناس على العمل، ومراقبتهم عن قرب وتوجيههم وتهديدهم بإيقاع العقوبة، فالإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان، وليس حبا في العمل.
- يفضل الإنسان العادي تلقي الأوامر من غيره ولا يريد تحمل المسؤولية، ويجب أن يقاد، كما أنه حامل قليل الطموح ويرغب في تحقيق الأمن أكثر من أي شيء آخر.

2- افتراضات نظرية "y"

تقوم نظرية "y" على الافتراضات الأساسية التالية:

- أن بذل الجهد الجسدي والفكري في العمل أمر طبيعي، فالإنسان العادي لا يتجنب العمل، وإنما يعتبره مصدر اطمئنان ورضا.
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد، فالإنسان يستطيع توجيه ومراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
- إن أهم مكافأة يمكن تقديمها مقابل الالتزام تتمثل في إشباع حاجات تحقيق الذات، وقد يكون هذا الإشباع نتيجة مباشرة للجهد الموجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- الإنسان العادي لا يقبل المسؤولية فحسب، بل يبحث عنها عندما تكون الظروف طبيعية.
- يستطيع معظم الناس تقديم إسهام فعال في حل المشاكل التنظيمية.
- إن طاقة الفرد العادي غير مستغلة بشكل جيد.
- إن العاملين بشر لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة، بل يعملون طمعا في المكافأة لا خوفاً من العقاب.

إن المجموعتين السابقتين من الافتراضات مختلفتان بشكل واضح، وينظر إليهما "ماك غريغور" كحالتين مختلفتين، فهو يتصور المدير معتداً بنظرية "x" أو بنظرية "y".

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص.ص، 147، 148.

إن الفلسفة التي توم عليها نظرية "x" متشائمة وغير مرنة، فالرقابة مفروضة ومستمرة، وفي المقابل فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "y" متفائلة ومرنة، كما أنها تربط بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة ما استطاعت إلى ذلك سبيلا.

والجدول الموالي يوضح أهم الاختلافات بين نظرية "x" و نظرية "y"

الجدول (05): الاختلاف بين نظرية "x" و نظرية "y"

نظرية "y"	نظرية "x"	
- الإنسان يجب العمل والنشاط	- الإنسان سلمي لا يجب العمل	الأفضلية الطبيعية
- تحقيق الذات - تفضيل العمل كفريق والتحدي	- الأجر	التحفيز في العمل
- القدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة - التوجيه الذاتي - الرقابة الذاتية	- الخوف من العقاب - تفضيل العمل بجانب شخص يقوده ويراقبه	نظرة الإدارة
- الموافقة والتأييد - الحماس	- المقاومة للتغيير والتحسين	القدرة على التغيير
- في تطور مستمر	- محددة مسبقا بمرحلة الطفولة	تصور الإنسان
- قوي بسبب وجود إرادة كبيرة لفهم والابتكار	- محدد ويقتصر على تنفيذ ما هو مطلوب منه	مقتضى العمل

Source: Jean Pierre Helfer et ces collègues, management-stratégie et organisation, 7 éme édition, Librairie, Vuibert, Paris, 2008, p 353.

سادسا: نظرية التعزيز

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي "سكنر Skinner" ومحور هذه النظرية هو العلاقة بين المثبر والاستجابة، وترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثبر خارجي، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا والعكس صحيح، فإذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية فإنه من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلا.

تتفاوت فاعلية المثبر في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة، ومن وجهة نظر "سكنر" فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززا لدر فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر.

لقد اعتمد "سكندر" على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز، والذي يركز على المبادئ التالية¹:

- 1- أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية؛
 - 2- أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.
- كما تؤكد النظرية على أنه لتعزير سلوك إيجابي، فإنه من الضروري أن يحدث التعزيز مباشرة بعد سلوك معين حتى يلاحظ الفرد عملية الارتباط المباشر بين ذلك السلوك والقيمة الإيجابية².
- عند تطبيق هذه النظرية، على المسير أن يحفز عماله ليضمن تكرار سلوكهم، لأن السلوك غير المعزز سيتوقف مع مرور الوقت، وأهم ما يمكن أن يوفره المسير هو: الترقية، تقديم راتب مرضي للأفراد، جعل الأفراد يساهمون في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة للأفراد.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية، أي اهتمامها بالعوامل الخارجية فقط باعتبارها المؤثر الوحيد على السلوك الإنساني، وإهمالها للدوافع الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية التحفيز، والتي قد تكون من أهم القوى المحركة لسلوكه والدافعة لتقديم أداء جيد.

سابعاً: نظرية التوقع وتطوراتها

لقد تبنت هذه النظرية مدخلاً مغايراً للمدخل الذي سارت عليه النظريات التي سبقتها، إذ اعتمدت على فكرة تباين الأفراد في نوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم وتحفيزهم، ولذلك يصعب وضعهم في مجموعة واحدة بسبب اعتماد ذلك مجموعة من الأمور منها: حاجات الفرد والموقف الذي يحيط به، نوع القيادة وسلوك القائد، العائد المتوقع من من سلوك أو أداء معين...³.

1- محتوى النظرية

قدم "فروم" سنة 1964 نظريته بناءً على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في موقع العمل، حيث يرى أن سلوك الفرد يركز أساساً على المنفعة الشخصية، وهو يختار سلوكاً ضمن بدائل متعددة للسلوك بناءً على اعتاده أن السلوك الذي اختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه.

تفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل جهد عالٍ حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى: مكافأة، زيادة في الأجر، ترقية... وأن تلك المكافآت تؤدي لتحقيق الأهداف الشخصية للفرد، وعليه فإن نظرية التوقع تركز على ثلاثة علاقات والمتمثلة في⁴:

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، 298.

² رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، عمان، الأردن، ص، 443.

³ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص.ص، 342.341.

⁴ عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضبط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص، 31.

- العلاقة بين الجهد والأداء: إدراك الفرد باحتمال أم بذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي لإنجاز العمل.
- العلاقة بين الأداء والمكافآت: درجة اعتقاد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية: أو درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد وحاجاته، وجاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد.

وتتكون نظرية "فروم" من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها والمتمثلة في¹:

أ- **درجة التوقع**: وتخص التوقعات بالنسبة للجهود المبذولة، وهي الإجابة على السؤال التالي: هل أنا قادر على...؟ إذن فهي تركز على كيفية تفكير الفرد في إمكانية نجاحه بالنسبة إلى موقف محدد، إذن فهي رقابة ذاتية تعبر عن احتمال يضعه الفرد حول فرص النجاح.

ب- **الروابط الوسيطة**: هي احتمال أن القيام بهذا الأداء يدي إلى الوصول لحوافز معينة، أي أن التوصل إلى النتيجة يكون بفضل السلوك أو أداء معين، ومن أجل هذا فعلى المشرف توضيح هذه العلاقة (بين الأداء والمكافأة) للمرؤوسين من أجل تمكينهم من رفع دافعيتهم نحو الأداء.

ج- **قوة العوائد**: يرمز هذا العنصر إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحرص عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد إلى آخر، لأنها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب اهتمامه بها، مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدافع للأفراد.

ومن خلال هذه العناصر يمكن القول أن قوة التحفيز للقيام بالعمل هي حصيلة كل من التوقع، الروابط الوسيطة وقوة العوائد، ومن أجل تحفيز الفرد لابد من اجتماع العناصر الثلاثة معا، لأن انعدام أحدهما يعني انعدام التحفيز، وحسب "فروم" فالتحفيز هو محصلة العوامل الثلاثة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الروابط الوسيطة} \times \text{قوة العوائد}$$

2- تطورات النظرية

طور "بورتر و لولر" "Porter, Lawler" عام 1968 نموذج "فروم" وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطية بين الإنجاز والرضا، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المحقق سيدفع بالفرد إلى تكرار الجهد، وأما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه فستحدث حالة عدم الرضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

¹ Nicole Aubert et ces collègues, op.cit, p.p. 37.36.

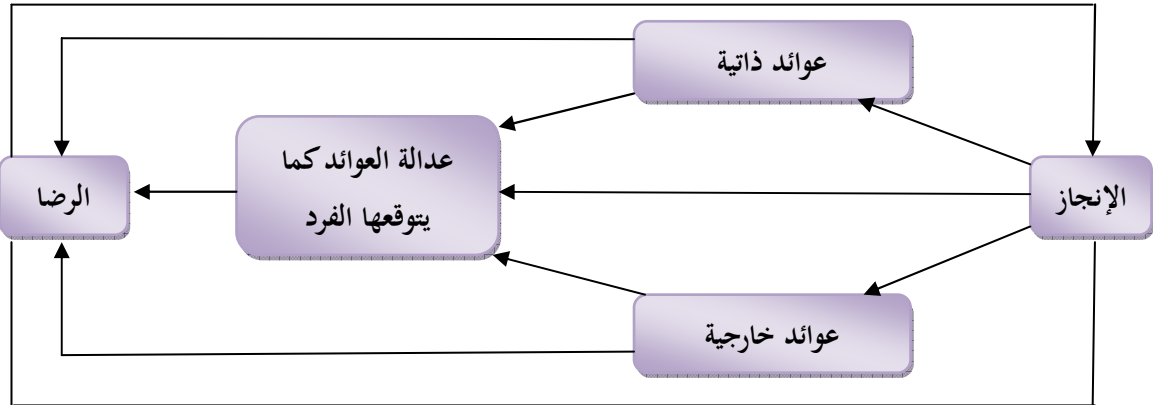
لذلك فإن من أبرز ما أضافه "بورتير و لولر" إلى نظرية "فروم" هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة الفرد ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتده الفرد، وقد بين "بورتير و لولر" أن هناك نوعين من العوائد هما¹:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق إنجاز عالي، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

والشكل الموالي يوضح نموذج "بورتير و لولر"

الشكل (10): نموذج "بورتير و لولر"



المصدر: محمود سلمان عميان، مرجع سابق، ص، 295.

يوضح نموذج "بورتير و لولر" التداخل بين عملية التحفيز والإنجاز والإشباع والرضا، وهذا يعني أنه يجب على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام التحفيز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.

3- تقييم النظرية

رغم أن آراء كل من "فروم"، "بورتير" و "لولر" في نظرية التوقع تعكس النظرة الحديثة في ميدان التحفيز، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من قبل الباحثين والدارسين، وأهمها:

- يمتاز النموذج بالتعقيد والصعوبة في تطبيقه.
- صعوبة معرفة المكافآت المناسبة لحاجات الفرد، خاصة وأن هذه الأخيرة متعددة وتختلف من فرد لآخر.
- صعوبة التقدير الجيد لمستوى رضا الفرد.

ثامنا: نظرية العدالة

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، 294.

1- محتوى النظرية

عرفت نظرية العدالة تطوراتها الرئيسية أوال سنة 1960 مع أعمال "أدامز"، وفي منتصف 1980 عرفت هذه النظرية تطورات جديدة في ظل الأعمال التي قام بها "غرينبرغ" حول مفهوم العدالة التنظيمية¹. وتنص نظرية العدالة لـ "أدامز" على أن الأفراد يقدمون للمؤسسة مدخلات في شكل مساهمات وقدرات ومؤهلات وفي مقابل ذلك يحصلون على مخرجات في شكل تعويضات، وهنا يوم الفرد بمقارنة معدل مدخلاته ومخرجاته بمعدل مدخلات ومخرجات زملاءه للخروج بنتيجة محددة حول ما إذا كان هناك إنصاف في التعويضات أم لا².

ويمكن تمثيل مقارنة العدالة في نظرية Adams كمايلي³:

العوائد الشخصية	ويتم مقارنتها مع	عوائد الآخرين
المدخلات الشخصية		مدخلات الآخرين

وعند المقارنة فإن الفرد يضع مخرجاته ومدخلاته في شكل نسبة ويقارنها بنسبة الشخص الآخر الذي قد يكون عضوا في نفس جماعة العمل، أو موظف آخر بنفس المؤسسة أو شخص يعمل في نفس المجال ولكن في مؤسسة أخرى، وقد يقارن بنفسه ولكن في فترة أخرى من حياته، إن هذه المقارنة تسفر عن ثلاثة حالات مختلفة: نسبة أعلى من غيره (عدم العدالة)، نسبة أقل من غيره (عدم عدالة)، أو نسبة متساوية (عدالة). تشمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة والسلوك.

يتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل... الخ) والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام... الخ)، أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة النسبتين، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة العور بالمساواة⁴:

- تقليل الجهد المبذول في العمل
- المطالبة بالزيادة في الأجر
- التغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به
- الانتقال إلى عمل آخر في المؤسسة
- ترك العمل

¹ Patrick Roussel, la motivation au travail, concept et théories, édition EMS, Paris, 2001, p.08.

² Patrick Gilbert et ces collègues, organisation et comportement nouvelles proche, nouveaux enjeux, édition Dunod, paris ; France, 2005, p.101.

³ بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص،54.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، 299.

2- تقييم النظرية

من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية ميل الأفراد إلى المبالغة في تدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد في الشعور بعدم المساواة، وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له، كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة¹.

تاسعا: نظرية تكوين الهدف

1- محتوى النظرية

تعتمد نظرية تكوين الأهداف في تحفيز الأفراد على تحديد أهدافهم، ويعني تحديد الأهداف عملية تحسين الأداء من خلال الأهداف والمواعيد النهائية ومعايير الجودة، والهدف هو الحصول على مستوى معين من الكفاءة في المهمة في غضون فترة زمنية عادة ما تكون محددة، وترغم هذه النظرية أن للأفراد أهدافا يسعون لتحقيقها، وتحديد هذه الأهداف من خلال عمليات إدراكية واستجابات انفعالية يؤثر بشكل كبير على سلوكهم في العمل وتأتي عملية التحفيز لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الهدف، وهكذا فلتحفيز الفرد فإنه يكفي تشجيعه على تحديد أهداف أداء عالي، أو على الأقل جعله يتقبل الأهداف المقترحة عليه، وعندما يبدي الفرد اهتماما بتحقيق هذه الأهداف فإنه يواف على تقديم المطلوب للقيام بذلك.

تتوف عملية تحفيز الأفراد لتحقيق الأداء المرتفع والنتائج المرغوبة على طبيعة الأهداف، الوضوح ومستوى الصعوبة والتحديد، قيمة الهدف بالنسبة للشخص، مستوى الجذب والالتزام، وعلى كيفية تحديدها بالإحالة أو بالمشاركة، فطبيعة الهدف تجعل من الأفراد الذين يمنحون أهدافا محددة وصعبة يتفوقون على غيرهم في العمل، وقيمة الهدف تدعم التزام العامل بتحقيق الأهداف لأنه دون الالتزام لا يمكن التأثير على الأداء، وهذا الالتزام يؤثر عليه مجموعة من العوامل منها سلطة الشخص المقيم للأهداف.

تتفق نظرية تكوين الهدف مع نظام الإدارة بالأهداف، فأسلوب الإدارة بالأهداف هو التطبيق العملي والفعلي لنظرية تكوين الهدف، ووفقا لنظام الإدارة بالأهداف يتم تحديد الأهداف حسب إمكانيات المؤسسة وبمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيقها، ثم تحدد خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف، كما تحدد طرق قياس نتائج تحقيقها، ثم يتم وضع نظام للحوافز على أساس الاستحقاق، أي أن كل عامل يحصل على التحفيز وفقا لما حققه من أداء، ويسنح هذا النظام بتعريف الفرد بنتائج أداءه مع تصحيح الأخطاء التي وع فيها ليتجنبها في المستقبل².

¹ سامر جلدة، مرجع سابق، ص، 121.

² ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فريحات عبس سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015/2014، ص، 44.43.

لكي تستخدم الأهداف كمجال محدد لدافعية الفرد، فإنه يجب أن يتوافر فيها الخصائص التالية¹:

- أن تكون الأهداف محددة وليست عامة.
- أن تكون ذات تحدي بالنسبة للفرد
- أن تكون الأهداف ذات جاذبية وذات قيمة بالنسبة للفرد.
- مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف
- قابلية الأهداف للقياس، وأن تكون هناك تغذية مرتدة.

2- تقييم النظرية

لقد طالت نظرية تكوين الأهداف العديد من الانتقادات، نذكر أهمها فيما يلي²:

- على من تع مسؤولية تحديد الأهداف، هل يوم بما المسؤول لوحده أو الموظف فقط أو كلاهما معا.
- الإشراف السيئ والتغذية العكسية غير العلمية قد تقضي على تحقيق الأهداف.
- تعدد الأهداف قد تكون له آثارا سلبية، من خلال تشويش أفكار الفرد، لذلك يجب التركيز على الأهداف الأساسية فقط.
- عدم قابلية الأهداف للتحقيق من وجهة نظر الفرد حسب الموارد المتاحة والوقت المتاح، قد يؤدي بالأفراد إلى اعتبارها مفروضة عليهم وبالتالي يعتبرونها صعبة التحقيق.
- لكي تكون الأهداف محفزة للأفراد، يجب أن يكون هناك نوع من الثقة المتبادلة بين الرئيس والفرد، غير أن التجربة أظهرت أن ذلك ليس سهل التحقيق دوما.

عاشرا: نظرية Z

لقد أثبتت التجارب العملية لتطبيق النظرية اليابانية في الإدارة عدم فعاليتها من قبل المؤسسات خارج اليابان، وذلك لاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسات وخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل فيها ويتعامل معها، الأمر الذي أدى إلى ظهور نظرية جديدة تحاول بقدر الإمكان الاستفادة من إيجابيات النظرية اليابانية والاحتفاظ بإيجابيات النظريات الإدارية الأخرى المطبقة في الغرب فيما يخص العنصر البشري.

لاحظ عالم الإدارة الياباني "وليام أوشي William Ouchi" أن الإنتاجية في اليابان وخاصة المؤسسات الصناعية قد حققت أرقاما قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، فد ازدادت إنتاجية معظم المؤسسات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية المؤسسات الأمريكية، ولاحظ عالم الإدارة الياباني "وليام أوشي" أن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية في الأبحاث والتنمية أو إلى العمل الدؤوب للعامل، ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه المؤسسات، حيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا بكفاءة وتعاون أكثر، إذ أن هذه الأمور متوفرة في المؤسسات الأمريكية

¹ بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، 66.

² ونوغي فتيحة، مرجع سابق، ص، 45.

بدرجة تعادل أو تفوق مثيلاتها في اليابان، لكن مشكلة تدني الإنتاجية في المؤسسات الأمريكية تكمن في كيفية إدارة هذه المؤسسات.

لمعالجة مشكلة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للمؤسسات اليابانية العاملة خارج اليابان وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية قام بوضع نظرية Z¹.

وفيما يلي عرض لأهم وأبرز السمات الوظيفية المتعلقة بالحياة الوظيفية للعاملين، يؤكد على ضرورتها أسلوب الإدارة الياباني وأهمها مايلي²:

1- الوظيفة مدى الحياة: في اليابان، الموظف الذي يعين في المؤسسة يبقى فيها لحين بلوغه سن الخامسة والخمسين وهو سن التقاعد، ولا يفصل إلا لسبب خطير، وهذا ما يوفر الاستقرار الوظيفي للعامل ويعزز انتماءه لمؤسسته.

2- التقييم والترقية البطيئان: لا يقيم أداء العامل في المؤسسة اليابانية إلا بعد مضي عشرة سنوات على تعيينه، حيث يتم استعراض إنجازاته وعلى ضوء جهده يتحصل على الترقية، وعلى الرغم من أن هذه السياسة مؤلمة للعمال الجدد إلا أنها تجعلهم أكثر انفتاحاً لتقبل التعاون ورفع مستوى الأداء، حيث لا يوجد مجال للتنافس والغيرة بينهم على المدى القريب.

3- التقاعد المبكر: سن التقاعد في المؤسسة اليابانية مبكر نسبياً (55 سنة)، ويعود السبب في ذلك إلى إفساح المجال أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية.

4- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: تهتم المؤسسات اليابانية بتطوير الحياة الوظيفية للعاملين فيها، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالتنقل بين مختلف المواقع العملية في المستوى الإداري الواحد، كي يصبح لدى كل فرد منهم خبرة في القيام بأي مهمة في ذلك المستوى، الأمر الذي يكسب الموظف معرفة في خصائص وصعوبات كل مهمة في ذلك المستوى، وبالتالي يعزز تعاونه وتقديره لعمل الآخرين من زملائه.

المطلب الثالث: مستويات التحفيز

تقدم المؤسسات التحفيز على مستويين اثنين هما³:

التحفيز على مستوى الفرد، التحفيز على مستوى المؤسسة ككل.

أولاً: التحفيز على مستوى الفرد

يشمل هذا التحفيز العمال، حوافز المتخصصين والإداريين

1- حوافز العمال: وتتمثل حوافز العمال فيمايلي:

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، عمان، الأردن، ص.ص، 83.82.

² المرجع نفسه، ص.ص، 82.81.

³ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص.ص، 414.413.

أ- الحوافز بالقطعة: وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل حسب كمية الإنتاج أو القطعة المنتجة.

ب- حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) و يكافؤ على مقدار الوفرة في هذا الوقت، أو يكافؤ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

2- حوافز المتخصصين والإداريين: وتشمل هذه الحوافز مايلي:

أ- العولمة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

ب- العلاوة: تشمل العلاوة عدة أنواع من أهمها:

- علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة

عام تقريبا وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة تعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.

- العلاوة الاستثنائية: وتمنح هذه العلاوة بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له وتضاف في

الأمد على عوائد المستقبل.

ثانيا: التحفيز على مستوى المؤسسة ككل

وتمل هذه الحوافز مايلي:

1- المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العمال في المؤسسة، وهي عبارة عن استطاع نسبة من أرباح المؤسسة وتوزيعها على العمال، ويتم التوزيع حسب الراتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد.

2- خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتجميع الأفراد على وضع اقتراحات لتخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

3- ملكية العمال لأسهم المؤسسة: يمكن اعتبارها من أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمؤسسة، وفي هذه الطريقة من حق العمال امتلاك أسهم في مؤسستهم بنسبة محدودة.

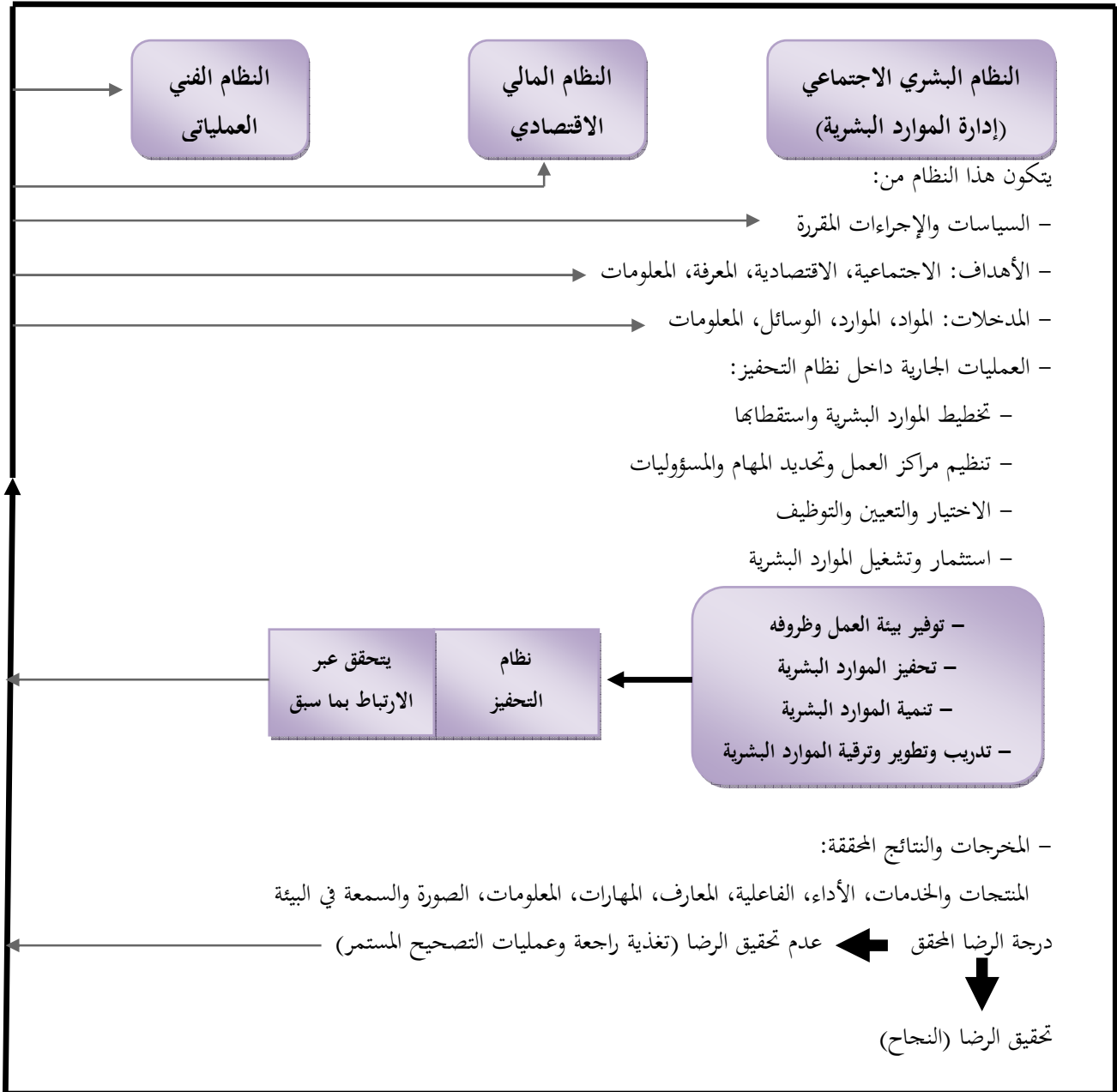
المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسات

إن تحديد أداء الفرد مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى التحكم الجيد في السياسة التحفيزية، حيث أن ارتفاع مستوى أداء الأفراد يكون مقرونا بالحوافز الفعالة وكيفية إدارة وتصميم نظام جيد للحوافز وتحريك دوافع العمل لدى الأفراد تجاه سيرورة أداءهم الوظيفي.

المطلب الأول: موقع نظام الحوافز في منظومة المؤسسة

تتكون منظومة أي مؤسسة من ثلاثة نظم رئيسية، يحتوي كل منها على نظم فرعية عديدة تعمل داخلها، يشكل النظام البشري والاجتماعي أحد تلك النظم الرئيسية إضافة إلى النظام المالي الاقتصادي والنظام الفني العملي، كما يتكون ذلك النظام البشري من أهداف خاصة به ومدخلات وعمليات ومخرجات، ويتفاعل مع النظم الأخرى في المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة. والشكل الموالي يوضح موقع نظام الحوافز في منظومة المؤسسة.

الشكل (11): منظومة المؤسسة وموقع نظام التحفيز فيها



المصدر: محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص، 07.

تتضح لنا أهمية نظام التحفيز وسط النظام البشري والاجتماعي بشكل خاص، إذ يكون في صلب السياسات والإستراتيجيات المرسومة، والأهداف المحددة، والمدخلات والعمليات، والمخرجات والنتائج.

أي إن درجة الرضا المحقق للموارد البشرية ترصد مدى التحفيز في المؤسسات، لأن تحقيق الرضا يولد الإشباع، ويعيد دورة عمل المنظومة بكافة مكوناتها، أما عدم تحقيق الرضا فيدفع الجميع نحو التغذية الراجعة،

ومن ثم إلى كشف مصادر الخلل وعلاجها، وتصحيح الأخطاء الحاصلة باستمرار للوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المنشودة¹.

المطلب الثاني: شروط ومبادئ النظام الجيد للتحفيز

هناك عدة مبادئ وشروط تأخذها بعين الاعتبار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عند تصميم وتنفيذ وتحديد نظام الحوافز، نوجزها فيما يلي²:

- البساطة والوضوح والاختصار في وضع وصيانة بنود النظام وحساباته.
- تحديد أنواع السلوك و التصرف الذي من خلاله يتم التحفيز.
- إمكانية تحقيق النظام وتحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.
- أن تكون التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أو الأهداف والعوائد قابلة للقياس بسهولة.
- أن يتم وضع معايير محددة لأداء السلوك، أو مؤشرات الإنجاز والأهداف التي يمكن تحقيقها وقابليتها للقياس.
- ربط الحوافز بالأداء وذلك من خلال شعور الأفراد بأن مجهودهم يؤدي إلى الحصول على حوافز.
- التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين، وأن يكون ذلك على أساس مقدار أداء الفرد.
- العدالة في منح الحوافز، وأن تكون مناسبة لأداء الأفراد دون التفرقة بينهم.
- يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وذلك للتمكن من تقييمهم على الأداء.
- أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث الزيادة في الكمية والجودة وتقديم أفكار جديدة.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، والقناعة به والتحمس له والمحافظة عليه.
- التنوع في الحوافز المادية والمعنوية حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.
- يجب أن يشمل النظام كل العاملين بالمؤسسة.
- يجب أن تكون الحوافز ملموسة وذات تأثير إيجابي.
- الاستقلالية والمرونة في تطبيق النظام حتى يتفهمه العاملون.
- العلانية في تطبيق نظام الحوافز، مما يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- تدريب المشرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مسانדתه.
- يجب أن يكون هناك نظام دقيق وسليم وموضوعي لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء ودون تحيز.
- بداية قوية: إعطاء الدفعة الأولى القوية لنظام الحوافز من خلال استخدام برامج دعائية واسعة مع العمال.

¹ محمد مرعي مرعي، مرجع سابق، ص.ص، 6.5.

² بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص، 296.

- نهاية قوية: ويتم ذلك بتوزيع الجوائز في الحفلات الخاصة بشكل تمثيلي قوي. كذلك من أهم شروط فعالية نظام الحوافز ضمان استمراريتها، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة بتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك مستقبلا وضمان الوفاء بالتزاماتها التي تقرها¹.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل أو خطوات، يمكن توضيحها كما يلي²:

أولاً: تحديد هدف النظام: لا بد أن يتم في البداية تحديد هدف عام لنظام الحوافز، سواء كان هذا الهدف في شكل تعظيم الأرباح، أو تخفيض التكاليف، أو التشجيع على أفكار جديدة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ثانياً: تقييم الأداء وتحديد الطرق التي ستستخدم، والتفكير في الطرق غير المستعملة (التقييم الذاتي): يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة، وتحقق فوائد مهمة أهمها أنه يعتبر أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة.

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بذلك ذلك المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول لكي ينفق على هذا النظام، على أن تغطي البنود التالية: قيمة الحوافز والجوائز، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج مثل الكتيبات والملصقات الدعائية والمراسلات والحفلات، كما يجب التفريق بين الميزانية الثابتة (مثل أن يحدد مبلغ مقتطع من خلال خبرة السنوات السابقة)، والميزانية المرنة (بحيث لا تكون محددة سلفاً وإنما تكون نسبة من العائد مثلاً أو تحقيق الهدف من نظام الحوافز وهكذا).

رابعاً: وضع إجراءات النظام: ويقصد بها ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة لتسجيل الأداء، وحساباته، وتصميم نماذجه، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز، وأهم الإجراءات مايلي:

- تحديد الأدوار لكل رئيس لملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المميز.
- الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز.
- توقيت تقديم الحوافز، هل هي شهرية، ربع سنوية، أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة.
- نوع الحوافز لكل نوع من الأداء.
- النماذج المختلفة (سجلات القياس، وتسجيل الأداء الفعلي، واقتراح صرف وتقديم حوافز معينة).

¹ مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، عمان، الأردن، ص، 163.

² محمد سيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2013، الرياض، السعودية، ص،

المطلب الرابع: إطار مقترح لبناء وتشبيد نظام فعال للحوافز

اقترح الدكتور "محمد جاد الرب" نظام لتصميم وبناء وتنفيذ نظم فعالة للحوافز والمكافآت الإضافية، وذلك كمايلي¹:

أولاً: إن نظم الأجور والحوافز يجب أن تكون مبنية على وظائف أخرى للموارد البشرية مثل: تحليل وتصميم الوظائف، فإذا ما تمت الأخيرة بطريقة صحيحة ودقيقة تتميز بالعدالة والمصداقية، فإن نظم الأجور والحوافز سوف تكون سهلة التحديد والتنفيذ والمتابعة.

ثانياً: إن حجم التعويضات التي يحصل عليها العامل يمكن تقسيمها إلى نوعين: أجور ثابتة وأجور متغيرة، سواء كانت في شكل حوافز أو علاوات أو مشاركة في الربح أو غيرها.

لذا يجب وضع نظم فعالة للأجور الأساسية لتحقيق التوازن بين جهودات العاملين ومتطلبات تنفيذ الخطة، وأيضاً بين ما يحصلون عليه كمقابل مادي، فتحديد الأجر المالي الأساسي بعدالة يقلل من تنوع وتعدد نظم الحوافز والمكافآت.

ثالثاً: عند تصميم نظام الحوافز أو التعويضات النقدية الإضافية وغير النقدية، يجب على المؤسسة استطلاع النظم المطبقة في المؤسسات المناظرة، آراء ومقترحات العاملين، آراء ومقترحات إدارة الموارد البشرية، آراء ومقترحات الخبراء والمستشارين، آراء ومقترحات النقابات العمالية، القيود والإجراءات والحدود الحكومية والبيئية.

رابعاً: يتم المفاضلة بين نظم الحوافز المتاحة من حيث: المزايا والعيوب، التكاليف والعوائد، الأجل القصير أم الطويل، التركيز على جانب واحد أو عدة جوانب مثل: الإنتاجية، الأداء، المهارة، المعرفة وغيرها.

خامساً: يتم اختيار النظام المفضل أو خليط من أكثر من نظام، ويتم وضع الإجراءات لتنفيذ النظام.

سادساً: يتم تطبيق النظام خلال فترة انتقالية قد تكون سنة أو ستة أشهر أو دورة إنتاج.

سابعاً: يتم قياس الأداء الذي كان مستهدفاً من خلال معايير كمية للأداء متعارف عليها، وذلك بمقارنتها بما كان ساداً قبل تطبيق نظام الحوافز الجديد، ومن أمثلة هذه المعايير معدلات الزيادة في الإنتاجية، معدلات الزيادة في الربحية، معدلات الزيادة في النصيب السوقي، معدلات التخفيض في الغياب، معدلات التخفيض في دوران العمل، معدلات التخفيض في حوادث العمل، معدلات التخفيض في الوحدات المعيبة أو التالفة، معدلات التخفيض في الفاقد الإنتاجي.

ثامناً: يتم على ضوء ذلك إقرار النظام الجديد، تعديل النظام الجديد، إلغاء النظام الجديد والبحث عن نظم أخرى.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص، 274-277.

تاسعا: يجب أن تدرك الإدارة العليا أن الهدف هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم لا يجب التركيز على نظم الأجور أو الحوافز أو المشاركة وحدها، ولكن يجب دعمها وتعزيزها بنظم أخرى.

عاشرا: تظل مشاركة العمال والنقابات العمالية وأصحاب المنافع خاصة العملاء من أهم دعائم وركائز النجاح والكفاءة والفاعلية لأي نظام جديد.

المبحث الرابع: تقييم نظام الحوافز، وعوامل نجاحه وفشله

يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي شكلت حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي، باعتباره أحد أسس تقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها، فيمكن للمؤسسة التعرف على مستوى فعالية نظام الحوافز من خلال بعض المؤشرات التي تظهر ذلك بصفة واضحة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث بالإضافة إلى الوقوف على أهم عوامل نجاح وفشل نظام الحوافز.

المطلب الأول: معايير ومؤشرات تقييم نظام الحوافز

على الرغم من أن حوافز الأداء تحقق العديد من المزايا للمؤسسة تتمثل في إثارة دوافع العاملين للأداء والارتقاء به وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه في بعض الأحيان قد لا تشبع حاجات العاملين وبالتالي لا يتحقق الهدف المرجو منها، لذلك فإن هناك بعض المعايير أو المؤشرات التي تعكس مدى فعالية نظام الحوافز، والتي نوجزها فيما يلي¹:

أولاً: الأداء، إذا كان نظام الحوافز محركا لدوافع العاملين سينعكس ذلك إيجابا على مستوى الأداء.

ثانيا: تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة، كلما كان نظام الحوافز مجزيا، ساعد ذلك على خفض تكلفة الوحدة (وقت الأداء، خفض التالف، مستوى جودة أعلى)

ثالثا: رضا العاملين، يعتبر معيار الرضا مقياسا لفاعلية نظام الحوافز، ومن مؤشرات الرضا: انخفاض معدلات الغياب، التأخير، إصابات العمل، معدل دوران العمالة... والتي تؤثر بدورها على التكلفة التي تتحملها المؤسسة.

ولقياس هذه المعايير والمؤشرات، فإن المؤسسة بلا شك بحاجة إلى جهاز ونظام مناسب للمعلومات والمتابعة والرقابة وتوفير نظام سليم لمعدلات الأداء للعاملين بها.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح نظام الحوافز

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، ويرتبط نجاح هذا النظام بعدد من المتطلبات، نوجزها فيما يلي²:

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص.ص، 199.198.

² محمد سيد حمزوي، مرجع سابق، ص.ص، 142.141.

أولاً: التركيز على الجوانب التالية:

- أن تكون الأهداف واقعية، وترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ، وبنظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين بمصوهم على حوافز تناسب الجهد المبذول.
- أن يعمل نظام الحوافز على تنمية عور العاملين بالإنتاج وتأكيد الذات، من خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل أداء.
- أن يعر العاملون بأهمية وعدالة نظام الحوافز، وبالتالي يكون هناك اقتناع عام لديهم بهذا النظام وضرورة تنفيذه.
- يراعى أن يكون دخل العامل بعد تطبيق النظام أعلى من قبل تطبيقه، حتى يشعر العاملون بأهميته وفائدته.
- يجب وضع معايير الأداء أو معدلات القياس من خلال دراسات يشترك فيها العاملون، مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية وتجنب الظروف غير العادية.
- أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل ومقدار الجهد الذي يبذله، وأن يكون في إمكانه الحصول على الحافز مع مضاعفة الجهد (بدنياً أو ذهنياً).

ثانياً: وضع نظام للحوافز يتصف بالتالي:

- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع جهده مقارنة مع حوافز الآخرين إلى جهودهم.
- البساطة: يجب أن يكون النظام واضحاً ومفهوماً ومختصاً، وذلك في بنوده وصياغة حساباته.
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام كل فترة قصيرة حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا تغيرت الظروف يجب أن يتم تغييره وفقاً لهذا التغيير.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها أو تحسين الخدمات التي تقدمها، وإلا أصبح النظام تكلفة دون جدوى تعود على المؤسسة.

ثالثاً: تحديد تكلفة نظام الحوافز لتحديد العبئ المالي، حيث يتم تحديد العبئ المالي الذي ستتحمله المؤسسة كنتيجة لتطبيق النظام، مع أسلوب توزيع الحافز المستحق على المستفيدين من النظام.

المطلب الثالث: عقبات نظام الحوافز

هناك بعض العقبات التي قد تواجه نظام الحوافز وتوقه عن تحقيق الأهداف المرجوة منه، ويمكن توضيح أهم هذه العقبات فيما يلي¹:

¹ محمد سيد الحمزاوي، مرجع سابق، ص، 145.

أولاً: المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب، ويقصد بهذا المعدل مقدار العمل الذي يستطيع الموظف القيام به، وعادة لا يستطيع هذا المعدل إلا المجتهد من العاملين، وذلك حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه، وهو حث العاملين على مزيد من الجهد، ومن الطبيعي أن هذا الأثر لكي يتحقق يتطلب وجود معايير موضوعية قابلة للقياس، وهذا يمثل مشكلة في الواقع العملي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف، بالإضافة لمشكلة تحديد مدى الزيادة في الأجر الذي يحصل عليه العامل حتى لا يحدث رفع لتكلفة العمل أو الإضرار بصحة العاملين نتيجة المبالغة في الجهد المبذول.

ثانياً: عدم الدقة في وضع المعايير (بالمبالغة أو الخفض) عن المعدل الدقيق، حيث في حالة المبالغة قد يصعب على العاملين بلوغ الهدف، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على روحهم المعنوية، أما في الحالة الأخرى وهي عدم الدقة بالخفض فهذا بلا شك يفقد النظام فعاليته، أي يصبح الكل سواسية وعدم التمييز بين المجتهد والمتخاذل، مما يقلل من فائدة نظام الحوافز.

ثالثاً: ظاهرة تقييد الإنتاج، حيث تظهر هذه الظاهرة من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين، وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتمشى مستوى أداءهم مع مستوى أداء بقية زملاء.

المطلب الرابع: مشاكل وأسباب فشل نظام الحوافز

اقترح "جاري ديسلر" مجموعة من المشاكل والأسباب التي تجعل نظام الحوافز فاشلاً، نلخص أهمها فيمايلي¹:

أولاً: الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد على مستوى أداءه يترض أن تحفز على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

ثانياً: التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس بأن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سيكافؤون عليه، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

ثالثاً: أن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار "هارزبرغ" أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذلك فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد،

¹ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص.ص، 445.444.

ولذلك يقترح "هارزبرغ" أن تقدم المؤسسة قدرا ملائما من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل: زيادة فرص إحساس الفرد بالإنتاج وتحقيق النجاح في وظيفته.

رابعا: مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما، وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية "افعل ذا وسوف تحصل على ذلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة "أفعل هذا ولماذا لم تحصل على تلك".

خامسا: أن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد، ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

سادسا: قد يؤدي منح المكافآت إلى إعانة الأداء، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

سابعا: قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أي تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

ثامنا: قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا لأنها قد تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا.

تاسعا: عن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمؤسسة.

خلاصة

يلعب التحفيز في حياة الإنسان دورا هاما، وله أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فللتحفيز أثر كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى رضا العاملين وتخفيض إحباطهم، فبالنظر إلى أهمية الحوافز بمختلف أنواعها ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين باعتبارها أحد أبرز المؤشرات المحركة لدوافع العمل من جهة، وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار الوظيفي من جهة أخرى، فإنه أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، ومعرفة الجوانب المحفزة للعاملين ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول لنتائج أحسن لأداء الموارد البشرية، وهذا في سبيل الارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

جوانب مساهمة التدريب
والتحفيز في تعزيز الأداء
المستدام

تمهيد

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسات، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المؤسسة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة عند تطبيقها أن تجعل من الأداء حالة تميز المؤسسات وهي تنافس بعضها البعض.

يخضى الأداء بأهمية كبيرة في المؤسسات، لذا فقد نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، فالمؤسسات التي تريد تحقيق أهدافها من الربحية، البقاء والاستمرارية فمن الضروري أن تعمل على تطوير وتحسين أدائها وضمان استمراريته واستدامته خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة.

يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية من المداخل الحديثة التي تعمل على تحسين الأداء والعمل على استمراريته واستدامته، فمستوى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة يتوقف على مدى استيعاب الموارد البشرية لوظائفهم ومدى اهتمام المؤسسة بهذه الموارد، ويعتبر تدريب وتحفيز الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسة من خلال محاولة تطوير وتنمية قدراتهم، ووضع نظام وخطط لتحفيزهم وإثارة الرغبة لديهم لأداء العمل بكل كفاءة وفعالية، وهذا في سبيل تحقيق أداء متميز والعمل على تحسينه وتعزيزه لضمان استمراريته واستدامته بما يحقق أهداف المؤسسة.

وسنحاول أن نتطرق من خلال هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي كالآتي:

- المبحث الأول: مدخل إلى الأداء
- المبحث الثاني: الأداء المستدام
- المبحث الثالث: التدريب والأداء المستدام
- المبحث الرابع: التحفيز والأداء المستدام

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء

يعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمؤسسات، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، لأنه يساهم في تطويرها وتحقيق أهدافها. وسنحاول من خلال المبحث أن نتناول بالدراسة عموميات حول الأداء من خلال: المفهوم والتطور التاريخي، الأنواع، الأبعاد، المستويات... الخ، بالإضافة إلى تقييم الأداء وقياسه، وأخيرا تم التطرق إلى مداخل تحسين الأداء.

المطلب الأول: ماهية وأهمية الأداء

إن الأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي مكون من مكونات المؤسسات على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة، وسنحاول من خلال هذا المطلب أن نعطي نظرة شمولية حول الأداء بإطار تاريخي، ثم استعراض مختلف المفاهيم القريبة من الأداء، ومحاولة إعطاء تعريف شامل للأداء بالإضافة إلى أهميته.

أولاً: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

إن التطور الحاصل في مفهوم الأداء جاء على مراحل متعاقبة، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن "فريدريك تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي يؤديها العمال وتوقيت كل منها قصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن، ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتقل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية¹.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء، فتوسع مفهوم الأداء ليشمل إنتاج القيمة للزبون بعدما اقتصر على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمل هذا التطور في توسيع مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ "Share Holder Value"، لينتقل بعدها في

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، الجزائر، ص.ص. 222.221

إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال، المجتمع... الخ) وهو ما يعرف بـ "Stakholder Value"¹.

ثانياً: المفاهيم القريبة من الأداء

هناك العديد من المصطلحات التي تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وسنحاول أن نلخص هذه المصطلحات فيما يلي:

1- الأداء بين الكفاءة والفعالية

يربط الباحثون أحيانا الأداء بالمعنى الاقتصادي في استخدام الموارد، وبالتالي يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة².

كما تعرف الكفاءة على أنها القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف) في العمل، وهي لا تظهر إلا أثناء العمل³.

كما نشير إلى أن الكفاءة مرتبطة بهدف معين محدد مسبقاً، وهو ما ذهب إليه "Gilbert و M. Porter" في تعريفهما للكفاءة على أنها مجموعة من المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معين⁴.

كما قدم "H. Mentez berg" تعريفاً للكفاءة على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى تعظيم أي هدف تسعى المؤسسة إليه⁵.

في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، والتي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة⁶.

كما يعرف "M. Bartoli" الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف، ويعرف كل من "Steers و Mahoney" الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلاً عن القدرة على الاستقرار والابتكار، كما يعرفها

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص، 222.

² عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص، 87.

³ كما منصور، سماح صولج، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010، ص، 50.

⁴ Boterf G, construire les compétences individuelles et collective, Edition d'organisation, Paris, 2000, p 45.

⁵ Mntezberg. Henry, le management au cœur des organisation, Edition d'organisation , Paris, 1998, p 480.

⁶ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص، 87.

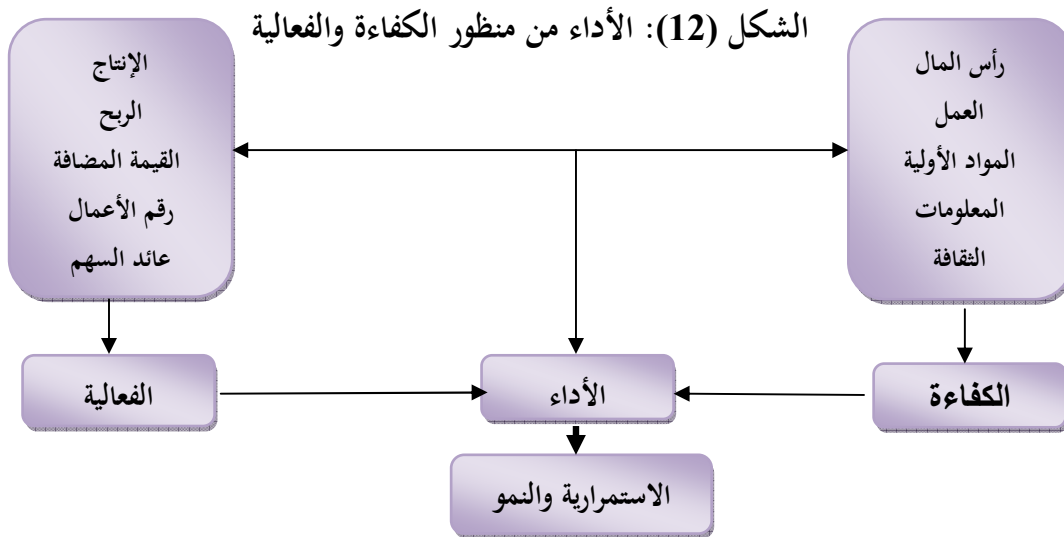
"Kahn و Katz" على أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة¹.

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية، يحرص بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه، يجعله إما مرادفا للكفاءة أو مرادفا للفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء وعلى هذا الأساس يعتبرون الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، ومنهم من يرى أن مفهوم الكفاءة يتساوى مع مفهوم الأداء، حيث عرف بعضهم الأداء على أنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها².

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عرف أنه العلاقة بين النتيجة والجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة.

ومن خلال كل ما سبق فإنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المسطرة، ومنه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهود المبذول، يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة بمستوى معين من الموارد³.

والشكل الموالي يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حبيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص، 88.

¹ شوقي بورقبة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كتاب حوار الأربعاء، معهد الاقتصاد الاسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2011، ص، 04.

² عبد المللك مزهودة مرجع سابق، ص، 87.

³ المرجع نفسه، ص، 88.

2- الإنتاجية

يتعلق مفهوم الإنتاجية باستخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية، حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج، وفي هذا الخصوص نميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية، الإنتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال، والإنتاجية الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج¹.

كما يمكن تعريف الإنتاجية على أنها استغلال المؤسسة للموارد التي في متناولها بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان هدف المؤسسة هو زيادة الإنتاجية، فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردها بأحسن الوسائل الممكنة، حيث يتحقق لها أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل التكاليف وبأقل جهد ممكن².

من خلال ما سبق نستنتج أن الإنتاجية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فهي تربط بين الكفاءة والفعالية فيما يخص الوصول إلى الأهداف وحسن استخدام العناصر المتاحة.

3- المردودية

يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي متغير، إضافة إلى أن المساهمين يهتمون بمردودية المؤسسة التي استثمروا فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.

4- التنافسية

لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد للتنافسية، فهناك من يرى أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، وفريق آخر يستخدم فريقاً ضيقاً يركز على تنافسية السعر والتجارة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت مؤسسة، أو قطاع أو دولة³.

ما دام محور دراستنا يتمحور حول المؤسسة الاقتصادية، فسنستطرق إلى مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة، الذي كان ولا يزال محور اهتمام العديد من الدراسات خصوصاً بعد ظهور كتابات "M. Porter". ويمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق⁴.

¹ مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 61، مارس 2007، السنة السادسة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص، 03.

² صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج: مدخل تاريخي، التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي، المنشأة الصناعية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص، 352.

³ كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22 أبريل 2003، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص، 201.

⁴ سعد فهم الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2014، القاهرة، مصر، ص، 220.

كما تعرف أيضا على أنها مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها¹، كما ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع إلى بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء في كافة المستويات، أي أنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوطات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها، ومنهم من يرى التنافسية بأنها كافة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لإعاقه دخول منتجين جدد للساحة التي يرغبون في الإنفراد بها في الأسواق².

من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم القريبة من الأداء (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، التنافسية)، يتبين لنا أن الأداء مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز في كافة المستويات، بينما تلك المفاهيم تخص جزء من الأداء، فالكفاءة والفعالية تتضمن حسن استخدام الموارد وتحقيق الأهداف، والإنتاجية تتضمن تحقيق التفوق في النشاط الإنتاجي، والمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري.

لذلك يمكن القول أن هذه المفاهيم (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، التنافسية) تعتبر كمؤشرات للأداء، توفرها ضروري لكي يكون الأداء متميز وشامل.

ثالثا: مفهوم الأداء

يرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية Performance والتي تعني الإنجاز، التنفيذ، النتائج، أي أن الأداء تنفيذ للأعمال بناء على مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال³. على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناول الأداء، إلا أن المجال لازال واسعا لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوما بسيطا بقياسات محددة يتفق عليه الجميع، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة⁴.

¹ عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول حول إدارة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، أبريل 2008، عمان، الأردن، ص، 305.

² نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، 2002، مصر، ص، 29.

³ رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، أيام 14/13 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص، 07.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، عمان، الأردن، ص، 38.37.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي يتم الاعتماد عليها في دراسة الأداء وقياسه، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهو ما ذهب إليه "Miller et Bromily" حيث عرفا الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹، ونفس الاتجاه ذهب إليه "أحمد سيد مصطفى" من خلال تعريفه للأداء على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"²، كما يعرف أيضا الأداء حسب هذا الاتجاه بأنه "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة"³.

من خلال هذه التعاريف نجد الأداء مرتبط بالكفاءة والفعالية من جهة وبكيفية استخدام الموارد المتاحة (مادية وبشرية) وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، ولكنه لا يمكننا الحكم على أداء المؤسسة الاقتصادية جيد أو سيء من خلال تحقيق الأهداف المسطرة، فقد تكون المؤسسة قد حققت أهدافها ولكن ذلك كلفها الكثير من الموارد مقارنة بمنافسيها.

وهناك اتجاه آخر يعرف الأداء من خلال ربطه بمجموعة من المقاييس والمعايير وقدرة المؤسسة على تطبيقها، وهو ما ذهب إليه "Jean Yves" من خلال تعريفه للأداء على أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"⁴.

وهناك من يعرف الأداء على أنه عملية التعرف على مختلف العمليات أو العلاقات الإنتاجية التي تربط بين مراحل الإنتاج المختلفة بهدف الوصول إلى خصائص النشاط الإنتاجي الممارس من طرف الوحدة الإنتاجية وتأثيرها على إدارتها⁵.

كذلك من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد، حيث يرى بعضهم أن الأداء يعني "الكيفية التي يؤدي بها العاملون المهام أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"⁶، وهو

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص، 218.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، 2002، القاهرة، مصر، ص، 415.

³ فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، 2009، عمان، الأردن، ص، 355.

⁴ Jean Yves Saulquin, Gestion des Ressources Humaines et Performance des Services: les cas des établissement socio-sanitaire, revue de gestion des ressources humaines n : 036, Edition ESKA, Paris, 2000, p 20.

⁵ Paul Amadiou, Véronique Bessiér, Analyse de l'information financière, 2 éme Edition, Economica, Paris, 2010, p 225.

⁶ عبد الملوك مزهود، مرجع سابق، ص، 86.

ما ذهب إليه باحثون آخرون من خلال تعريف الأداء على أنه " العملية التي من خلالها تحدد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"¹، ولتبرير هذا الرأي يرى "Chevalier" وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كـ رأس المال، العمل، المعرفة... الخ، أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله².

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي³:

1- النجاح: حيث يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها لتحقيق أهدافها.
2- الموارد: الأداء محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

3- النتائج المرغوبة: حيث أن الأداء يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

4- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة: هنا تم التركيز على مدى قدرة المؤسسة على تكييف عناصر البعد البيئي والخارجي للمؤسسة لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

5- مدخل النظم: الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسات بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة.

6- المفهوم الشمولي: حيث وصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.

ومهما اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء، فإنهم يتفقون على أن الأداء مفهوم جوهري، هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس مستوى المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه⁴.

من خلال استعراض جل المفاهيم السابقة عن الأداء، وكتعريف شامل يمكن القول أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على حسن استغلال استخدام الموارد المتاحة (مادية وبشرية) بكل كفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها بناء على معايير ومؤشرات محددة سلفاً.

¹ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، طبعة 2009، ص، 50.

² عبد الملوك مزهود، مرجع سابق، ص، 86.

³ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص، 39، 38.

⁴ المرجع نفسه، ص، 40.

رابعاً: أهمية الأداء

تولي المؤسسات أهمية كبيرة للأداء، ويمكن مناقشة هذه الأهمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي¹:

1- من الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2- من الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات البحوث والإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3- من الناحية الإدارية: تظهر أهمية الأداء من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة، فهي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة تتميز بالتقلب والتغير السريع وعدم الانتظام، بالإضافة إلى التطورات المذهلة في تقنيات الاتصال والمعلومات والاتجاه نحو الاقتصاد المعرفي، كل هذا يحتم على المؤسسات الوقوف على أداؤها للكشف عن إمكانياتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق.

كذلك من خلال الأداء تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي تزيد من فاعلية أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها بالتفوق والريادة، كما يساعد في الكشف عن مدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للموارد المادية والبشرية المتاحة، كذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف، ومدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام الملقاة على عاتقها.

من خلال كل ما سبق، يمكن القول أن أهمية الأداء تكمن في أنه الكاشف الحقيقي لموقع المؤسسة في السوق، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: قياس الأداء ومؤشراته

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الإستراتيجي، ولأنه ينبثق عن رسالة المؤسسة وعملية التخطيط الإستراتيجي فيها، فإنه يوفر البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة، وعموماً فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي، وتوجيه عملية تحسين أعمال المؤسسة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009، عمان، الأردن، ص، 384.

أولاً: مفهوم قياس الأداء، أهميته وأهدافه

إن التحديات المعاصرة للمؤسسات تتطلب منها الاهتمام أكثر بالأداء، وذلك من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية، وهذا في سبيل الارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

1- مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، وخاصة مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، ومن الجدير بالذكر أن قياس الأداء يتناول أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة¹.

ومن الناحية الكمية فإن قياس الأداء يعطي للمؤسسة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، فقياس الأداء يعتبر أداة يساعد المؤسسة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على فهم واستيعاب مايلي²:

- مستوى جودة أعمالها؛
 - هل أن المؤسسة تضي قدماً في تحقيق غاياتها؛
 - ماهو مستوى رضا عملاءها؛
 - هل إجراءات وعمليات المؤسسة تسير وفق الرقابة الإحصائية؛
 - هل هناك ضرورة لإجراء تحسينات وأين.
- وعموماً فإن قياس الأداء يوفر للمؤسسة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

2- أهمية قياس الأداء

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في المؤسسة فيمايلي³:

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلاً عن الغايات ومستوى الأداء، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يركز القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه، ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء، وإجراء التعديلات.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص، 69.

² المرجع نفسه، ص، 69.

³ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص.ص، 391.392.

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملاءها ومتعاملاتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة ومتعاملاتها.
- إن قياس الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء حول حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- القياس يمكن المؤسسة من التعرف على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس، فإذا ما كانت مؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
- بالإضافة إلى ما سبق، تكمن أهمية قياس أداء المؤسسة في أنه يساعد المؤسسة على¹:
- قياس كفاءة العمليات، وبالتالي إمداد المؤسسة بأساس منطقي لاختيار أولى العمليات بالتطوير.
- تحديد أفضل الممارسات في المؤسسات ومباشرة استخدامها في أماكن أخرى.
- اتخاذ قرارات مالية أفضل وأسرع للتحكم في تقدم المؤسسات مما يقلل المخاطر.
- محاسبة المسؤولين عن المهام، وربط الأداء بالحوافز على أساس من الحقائق مما يدعم التحفيز القائم على المنافسة.
- مقارنة أداء العمليات بالقياسات الاسترشادية من خارج المؤسسة.
- وباختصار فإن المؤسسات تحتاج لقياس الأداء للاعتبارات التالية²:
- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.
- تقييم الإدارة: بدون قياس الأداء لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها، أو أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

3- أهداف قياس الأداء

هناك أربعة أهداف أساسية تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء قياس الأداء، تتمثل فيمايلي³:

¹ شريف عبد المجيد مازن، مؤشرات الأداء الأساسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، القاهرة، مصر، ص، 386.
² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، القاهرة، مصر، ص، 498.
³ برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، الطبعة العربية الأولى، 2009، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ص، 107.106.

أ- معرفة المكانة التي تحتلها المؤسسة:

يستخدم القياس في هذه المرحلة لتحديد موقع المؤسسة، فمن الصعب تحديد إستراتيجيات المؤسسة أو التخطيط لمبادرات من أجل التحسين إذا لم يكن لدينا نقطة بداية، كذلك فإن القياس يمكن المؤسسة من خلال المقارنة بالمؤسسات الأخرى من معرفة موقعها مقارنة بالآخرين، كذلك تتيح المقاييس الفرصة للمؤسسة لمراقبة ما تحرز من تقدم.

ب- متابعة الأداء:

إن قياس الأداء يعمل على إتاحة العديد من الوسائل كي تتمكن من خلالها المؤسسة من متابعة الأداء، قد يكون ذلك متابعة تطوعية أو قانونية، فالمتطلبات القانونية مثلاً تجبر المؤسسات على تقديم التقارير السنوية، وتتضاعف نسبة التقارير التي تصدرها المؤسسات بشأن مسائل متعددة مثل خدمة العملاء والأداء داخل المؤسسة، وكذلك معرفة ما إذا كانوا يوفون بالمسؤوليات الاجتماعية أم لا.

ج- تحديد الأولويات:

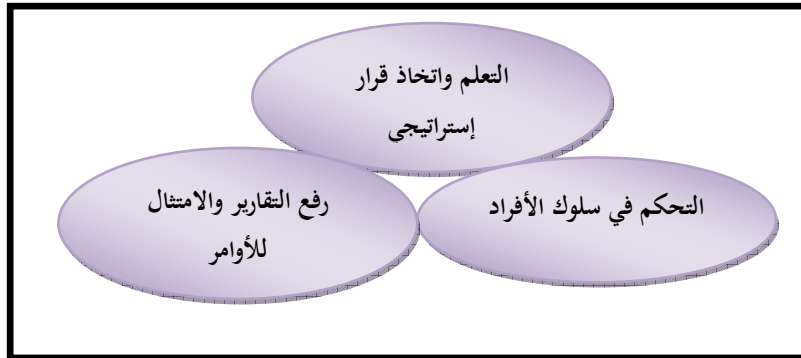
عندما يتم وضع مقاييس للأداء، فإن ذلك يتيح الفرصة للمؤسسة لإبراز أهم الأمور، ويمكنها من تحسين التحكم داخل المؤسسة أي التحكم في التكلفة والإدارة.

د- الإصرار على تحقيق التقدم:

تؤثر المقاييس على تصرف الأفراد وسلوكهم، فإذا قامت المؤسسة بقياس جانب من جوانب الأداء، فلا بد أن يكون هناك إشارة أن هذا هو الجانب المهم، وبالتالي لا بد من تحديد ما سيتم قياسه بدقة حتى تتم عملية القياس بكفاءة.

والشكل الموالي يوضح أهداف عملية قياس الأداء

الشكل (13): أهداف قياس الأداء



المصدر: برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، الطبعة العربية الأولى، 2009، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، مصر، ص، 108.

انطلاقاً من الشكل، يمكن اختصار أهداف قياس الأداء في ثلاثة معايير رئيسية هي¹:

¹ برنارد مار، مرجع سابق، ص، 107.

- كتابة التقارير والامثال للأوامر: تستخدم المقاييس في المتابعة مع المستثمرين في المؤسسة، وذلك إما بشكل تطوعي أو بشكل إجباري لأسباب ملزمة.
- التحكم في سلوك الأفراد: تستخدم المقاييس لتشجيع الأفراد وتغيير سلوكهم، وتستخدم أيضا لتحديد قيمة التعويض للالتزام بمعايير العمل المتنوعة والهادفة.
- اتخاذ القرار الإستراتيجي والتعلم داخل المؤسسة: تستخدم المقاييس من أجل اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، وكذا التعلم والتحسين بشكل مستمر.

ثانيا: المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

يلخص الشكل التالي أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

الجدول (06): مقارنة بين الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

أوجه المقارنة	الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدات التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياسيتها العامة	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية
من يقوم بتنفيذه	الرئيس المباشر	الإدارة العليا أجهزة الرقابة الداخلية	أجهزة الرقابة المركزية الإدارات المعنية السلطة القانونية
مواضيع القياس	الوقت المستنفذ التكلفة الجودة	الفعالية الاقتصادية الفعالية الإدارية	الفعالية البيئية الفعالية الاقتصادية الفعالية السياسية الفعالية الاجتماعية
مؤشرات القياس	الوقت المعياري التكلفة المعيارية الأهداف المعيارية	درجة تقسيم العمل درجة التخصص درجة الآلية نظم إنتاج المخرجات درجة المركزية أنظمة الجزاء وتدرجها فعالية الاتصالات	درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة درجة الاستقلالية في عمل المؤسسة مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل مدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية التحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، إربد، الأردن، ص، 179.

من خلال الجدول نجد أن هناك اختلاف في قياس الأداء الفردي والأداء المؤسسي، فالأداء الفردي يتعلق بالمهام التي يؤديها الفرد في إطار قيامه بمسؤولياته، ويتم قياسه من طرف الرئيس المباشر للفرد أو الإدارة التي ينتمي إليها، بينما نجد الأداء المؤسسي عبارة عن منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع

عناصرها، وبالتالي فهو يتعلق بجميع جوانب المؤسسة، ويتم قياسه من طرف أجهزة الرابة والإدارات المعنية والسلطة القانونية.

ثالثاً: أصناف مقاييس الأداء، والجوانب التي يتعرض لها

1- أصناف مقاييس الأداء

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة التالية¹:

- أ- **الفعالية**: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة.
 - ب- **الكفاءة**: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوب بأدنى تكلفة من الموارد.
 - ج- **الجودة**: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
 - د- **التوقيت**: هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير مع متطلبات العملاء.
 - هـ- **الإنتاجية**: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقارنة بقيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.
 - و- **الصحة والسلامة المهنية**: هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة للمؤسسة ومدى توفر بيئة وظروف عمل ملائمة للعاملين.
- كما يمكن للمؤسسة تطوير تصنيفاتها الخاصة لمقاييس الأداء حسب ما يلاءم عملياتها اعتماداً على رسالتها.

والجدول الموالي يوضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها

الجدول (07): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس ...	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وأن معايير الجودة هنا تُحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وأن معايير التوقيت تُحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، عمان، الأردن، ص، 78.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص، 77.

2- مستويات قياس الأداء

أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في ثلاثة مستويات هامة، هي¹:
أ- الأهداف وتحقيقها: يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع أهداف مرحلية ودقيقة لكل عمل على حدى، ولكل خطوة على حدى، قياس الأداء الذي يعمل في هذا المستوى، فيبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة و يقيس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها. طريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني مجال التعرض لذات الهدف أو للبحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه و تنفيذه على أرض الواقع.

ب- البرنامج التنفيذي: المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل، ويدخل في ذلك الأهداف و الوسائل المستخدمة لتحقيقها، والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية لتنفيذه ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

ج- العوامل الخارجية: وهي المستوى الثالث من مستويات القياس، ويقصد بالعوامل الخارجية مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض، المعوقات الخارجية، طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي، الخصوم و الأعداء الخارجيين.

وهذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها، وإهمال أي عامل منها إهمال شديد للعملية القياسية وبالتالي إهمال لقياسات النجاح.

رابعاً: مؤشرات قياس الأداء

يعتمد نجاح مهمة قياس الأداء على دقة وملاءمة المؤشرات والمعايير، وعلى قابليتها للقياس والاحتساب لتؤدي الغرض المطلوب، وهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها لقياس الأداء في المؤسسات، وبالرغم من أن كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء، إلا أنه انطلاقاً من مجمل هذه المؤشرات يمكن الاستدلال على مستوى أداء المؤسسة.

وسنحاول أن نتطرق في هذا العنصر إلى مختلف المؤشرات المالية المستخدمة في قياس أداء المؤسسة، بالإضافة إلى المؤشرات غير المالية.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، إربد، الأردن، ص، 183.

1- المؤشرات المالية

إن الغرض الأساسي من استخدام المؤشرات المالية هو تقييم أداء المؤسسة تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة من جوانب نشاطها مثل: قوتها وقابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد على استثماراتها، وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال والوقوف على القيمة الحقيقية لأصولها المختلفة وحجم الديون المترتبة عليها وقابليتها على جمع موارد جديدة ومواجهة المشاكل الداخلية والخارجية.

تعد المؤشرات المالية من بين الأدوات الضرورية في قياس الأداء، لأنها تظهر العلاقات القائمة بين الأرقام التي تتضمنها الميزانيات وقوائم نتائج الأعمال، كما أنها تستخدم للحصول على مؤشرات متنوعة على كفاءة المؤسسة في تنفيذ أعمالها ودرتها على تحقيق الأرباح ومواجهة الالتزامات، كما أن المؤشرات المالية تستخدم في عدة أغراض كمعينة الاتجاه بين الفترات المالية لنفس المؤسسة، مقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، مقارنة المؤشرات المالية للمؤسسة ببعض المؤشرات المعيارية المحددة مسبقاً، والتنبؤات المستقبلية¹.

وتصنف المؤشرات المالية إلى عدة أصناف، نذكر أهمها فيما يلي²:

أ- الربحية: هناك عدة معايير للربحية، نذكر أهمها فيما يلي:

$$\text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المخططة} = \frac{\text{اجمالي الربح المتحقق}}{\text{اجمالي الربح المخطط}} \times 100^*$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق اهد المخطط للأرباح الإجمالية (أو الصافية)، وكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على تحقيق مستوى أعلى للأرباح المخططة.

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{اجمالي الأرباح المتحققة للسنة الحالية}}{\text{اجمالي الأرباح المتحققة للسنة السابقة}} \times 100^*$$

ويقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\text{معدل العائد على رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية (الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100^*$$

ويعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر، أو الأرباح المتحققة لكل وحدة نقد من رأس المال المستثمر.

¹ دادان عبدالغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية- حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص.ص، 46.45.
² مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الأردن، ص، 261-270.

الأرباح الإجمالية (أو الصافية)

100*

صافي ثروة المالكين

- معدل العائد على صافي الثروة =

وتمثل هذا المؤشر بديلا لمعدل العائد على رأس المال، وهو أيضا مؤشر للربحية طويلة الأمد، ويبين عائد استثمارات المالكين للمؤسسة.

وهناك مؤشرات أخرى للربحية قصيرة الأمد منها¹:

صافي الربح

- هامش الربح الصافي =

وكلما ارتفعت النسبة كلما كان ذلك دليل على ارتفاع كفاءة المؤسسة.

صافي المبيعات

صافي المبيعات

- هامش التشغيل =

وإذا كانت النسبة هنا أكبر من الواحد (1) فإنها تعكس مستوى موجبا من الربحية.

اجمالي تكاليف التشغيل

ب- السيولة

يعكس مؤشر السيولة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية ومقدار السيولة الممكن التصرف فيها لمواجهة هذه الالتزامات، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما:

الأصول الجارية

- النسبة الجارية =

الخصوم الجارية

ويعكس هذا المؤشر الأصول الجارية إلى الخصوم الجارية، وتشمل الأصول الجارية المخزون والأوراق المالية والمدينون والنقد في اليد وفي البنوك، وكل هذه الأصول هي سائلة بمعنى يمكن تحويلها إلى نقد لمواجهة الديون الجارية.

وكلما ارتفعت النسبة كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة وخاصة النقود والمخزون الزائد، لأن المؤسسة تفقد فرصا للربح من جراء الأصول السائلة هذه، ولهذا فهناك مقايضة بين السيولة والربحية بعد حد معين.

الأصول الجارية - المخزون

- نسبة الأصول السريعة =

الخصوم الجارية

¹ محمود جلال أحمد، طلال الكسار، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص، 08.

هذه النسبة تعطي صورة أوضح على وضع السيولة لدى المؤسسة، وأن فكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة توقف المؤسسة عن النشاط ماهي إمكانياتها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، ذلك لأن التصرف بالمخزون وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتاً، ولهذا السبب يستبعد المخزون من النسبة أعلاه.

وبالنسبة للقيمة المقبولة للنسبة أعلاه، يعتبر أن الواحد صحيح (1) هو قيمة مقبولة وأن أي قيمة أقل من ذلك تشكل تحذير للمؤسسة.

ج- مؤشرات النشاط

تقيس هذه المؤشرات كفاءة المؤسسة على إدارة الأصول، أي قدرة الإدارة على توليد المبيعات استناداً إلى ما لديها من أصول.

ومن المؤشرات الشائعة في هذا المجال مايلي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول}}$$

ويسمى هذا المؤشر أيضاً بمعدل دوران رأس المال، أي عدد المرات التي يستطيع الدينار المستمر في رأس المال من توليد عواد مبيعات، وكلما ارتفع هذا المؤشر كلما عكس ذلك الوضع الجيد للأصول المادية.

$$\text{معدل دوران صافي رأس المال الثابت} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي رأس المال الثابت}}$$

ويعكس هذا المؤشر كفاءة رأس المال الثابت في العملية الإنتاجية، فكلما ارتفع المعدل كلما دل على ارتفاع كفاءة استغلال رأس المال الثابت.

$$\text{معدل دوران رأس مال التشغيل} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{رأس مال التشغيل}}$$

ارتفاع هذا المعدل يمثل إشارة على كفاءة استغلال رأس المال التشغيلي.

د- المؤشرات الهيكلية

تبين هذه المؤشرات هيكل الخصوم والأصول في المؤسسة، وتعكس العلاقة بين المصادر المختلفة للتمويل ونمط استخدامها، وأهم هذه المؤشرات مايلي:

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{اجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستمر}}$$

تبين هذه النسبة نسبة تمويل الديون إلى إجمالي الأصول في المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن رأس المال المستمر يتكون من إجمالي القروض بالإضافة إلى الاحتياطات ورأس المال المدفوع. ونشير هنا إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير، والذي يقلل من هام الأمان للمقرضين.

$$\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (رأس المال)}} = \text{نسبة الدين إلى حقوق المالكين}$$

وتعتبر هذه النسبة وسيلة مهمة لتقييم السمعة الائتمانية للمؤسسة.

$$\frac{\text{صافي ثروة المالكين}}{\text{صافي ثروة المالكين}} = \text{نسبة صافي الثروة}$$

وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة، كان ذلك في صالح المؤسسة، حيث أن مطالبات الدائنين على أصول المؤسسة تكون قليلة.

$$\frac{\text{صافي ثروة المالكين}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة صافي ثروة المالكين إلى الأصول الثابتة}$$

تبين هذه النسبة مدى مساهمة رأس المال المملوك في تكوين رأس المال الثابت، وتكون المؤسسة في وضع أفضل كلما ارتفعت هذه النسبة، وإذا ما وصلت النسبة إلى أكبر من الواحد (والذي يعني أن جزءاً من ثروة المالكين يتم استخدامه للأصول الجارية) فإن ذلك يوفر ضماناً أكبر للدائنين.

$$\frac{\text{صافي الأصول الثابتة}}{\text{مجموع صافي الأصول}} = \text{نسبة التوزيع الداخلي}$$

وتبين هذه النسبة حصة صافي الأصول الثابتة في مجموع صافي الأصول، وتعكس هذه النسبة التركيب العضوي لرأس المال ويعطي هذا المؤشر فكرة حول كيفية استغلال رأس المال.

هناك من يضيف القيمة كمؤشر مالي من المؤشرات المالية لقياس الأداء، ومن بين المؤشرات المستخدمة لقياس القيمة نجد¹:

- مؤشر VAN: يهدف هذا المؤشر إلى تحديد القيمة المالية الصافية للمؤسسة، وترجم القيمة الحالية

¹ دادان عبد الغني، مرجع سابق، ص، 51-53.

الصافية البحث الدائم عن التدفقات المالية المتوقعة من جهة، ومعدل المردودية المطلوب لتغطية تكلفة الأصول حسب العلاقة التالية:

القيمة المشكّلة = القيمة الأصل الاقتصادي - القيمة المحاسبية للأصل الاقتصادي

ويفسر هذا الأمر أن المستثمر يتوقع عوائد إيجابية خلال المستقبل بفضل ارتفاع القيمة المستقبلية للأصل الاقتصادي مقارنة بقيمته المحاسبية.

- مؤشّر EVA (الربح الاقتصادي): يساعد هذا المؤشّر على قياس قيمة الثروات التي شكلتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، مع الأخذ في الحسبان تكلفة الأموال الخاصة، علاوة على تكلفة المديونية، فالإيراد الاقتصادي هو القدر الإضافي لمعدل المردودية الاقتصادية المحقق مقارنة بالتكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال، هذا الفائض (الفارق) مضروباً في قيمة الأصل الاقتصادي يعطي القيمة المشكّلة للفترة.

الإيراد الاقتصادي = الأصل الاقتصادي × (معدل المردودية الاقتصادية - تكلفة رأس المال)

ويعد هذا المؤشّر وسيلة للتسيير المالي اللامركزي، لأنه يمكن وحدات المؤسسة من قياس أداءها المالي بشكل انفرادي، وذلك بفرض معدلات مردودية خاصة بكل وحدة.

وللمؤشرات المالية عدة مزايا، نكر أهمها فيما يلي¹:

- تعتبر كقياسات موضوعية نسبياً لكونها تخضع لقواعد إعداد واضحة، وأنها تفرض على كل المؤسسات القابلة للمقارنة.

- تعتبر قياسات موثوقة فيها لكون المراقبة المفروضة من الجهات المحاسبية والضريبية تلزم المؤسسات بوضع إجراءات ذات مصداقية.

- يعبر عن القياسات المحاسبية كلها بقياس واحد وهو القيمة النقدية، الأمر الذي يسهل ضم المعلومات المختلفة ومن ثم مقارنتها.

- هذه المؤشرات متوفرة مسبقاً طالما أنها أعدت لغرض قانوني، وبذلك فإن إنشاء المؤشرات المالية سهل وتكلفته منخفضة.

تعتبر المؤشرات المالية مهمة لأن تركيبها تسمح بتلخيص أداء المؤسسة في قياس واحد، وحتى محاولة تركيب المؤشرات فإن عددها يظل محدوداً، وهذا يسمح بالمقارنات ويسهل تشخيص الأداء العام للمؤسسة.

من خلال استعراض هذه المؤشرات المالية يتبين لنا أنها موجهة لخدمة المساهمين (Sharholders) وأنها لم تأخذ بعين الاعتبار باقي الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders)، فهناك عدة انتقادات موجهة لمستخدمي المؤشرات المالية فقط، من بين هذه الانتقادات نذكر مايلي²:

¹ فرنسواز جيرو، أوليفييه سولبيك وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية راشد، الطبعة الأولى، مجلة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، بيروت، لبنان، ص، 79.

² Nicolas Berland, Mesurer et piloter la performance, 2009, paris, France, p122.

- محدودية المؤشرات المحاسبية والمالية، كون هذه المؤشرات قديمة ولا تسمح بالتنبؤ الصحيح للأداء المستقبلي، كما أنها لا تسمح بالتقييم والقياس غير المادي.
- الضغوط التنافسية: هناك حاجة إلى توسيع قياس الأداء بالنظر إلى الغموض الذي تتسم به بيئة الأعمال وتعدد وتطور عروض المؤسسات.
- تطوير أنظمة المنافسة: مثل برامج إدارة الجودة الشاملة، تسيير سلسلة الإمداد والتموين، إدارة العلاقة مع الزبون، حيث أنها تعتبر أنظمة لقياس الأداء منافسة من النظام المحاسبي.
- كما أن المؤشرات المالية والمحاسبية تعتبر مؤشرات نتائج (مؤشرات متأخرة) في حين تعتبر المؤشرات غير المالية كمؤشرات متقدمة.
- وسنحاول من خلال هذا العنصر الموالي التطرق إلى أهم المؤشرات غير المالية.

2- المؤشرات غير المالية

يرتبط الحكم على أداء المؤسسة بالجدد أو السيئ بمدى تحقيقها قيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم وكذا حصة ربح السهم، وقيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم والتطوير، قيمة للزبائن بتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم، قيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي وازدهار المجتمع، لهذا فقد ظهرت المؤشرات غير المالية لقياس الأداء، ويمكن تلخيص هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الجدول (08): المؤشرات غير المالية للأداء

المؤشر	المجال
نمو الأسواق، نسبة نمو الأنشطة، الحصة السوقية	النمو
متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير	الإبداع
معدل رضا العملاء / متوسط الوقت اللازم للاستجابة إلى شكاوي وطلبات العملاء نسبة العملاء المتكررين التنافسية السعر	العميل (الزبون)
مؤشرات الجودة عدد العمليات التي تتم بصورة آلية نسبة الأخطاء في العمليات	الجودة والعمليات الداخلية
معدل رضا الموظفين معدل اقتراحات التطوير لكل عامل نسبة مصاريف التكوين	التطوير والتعليم
معدل الحوادث	البيئة

المصدر: راجع: محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، الجزائر، ص، 128. و بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، 2015، عمان، الأردن، ص، 360.

خامسا: صعوبات قياس الأداء

هناك خمسة نقاط أساسية تبين صعوبات قياس الأداء هي¹:

1- صعوبة تحديد أسباب ونتائج محصلات القياس: يمكن لمحصلات أو مخرجات القياس أن تكشف عن أثر برامج المؤسسة، لكن عدم وجود البيانات يؤدي إلى صعوبة التحقق من دور البرامج وأثرها على تلك المخرجات.

2- إن النتائج الضعيفة لا تشير بالضرورة إلى ضعف التنفيذ، ففي حالة عدم تلبية أهداف الأداء، لا بد وأن يكون هناك شيء ما خطأ، لكن معلومات الأداء بحد ذاتها لا توفر التفسير أو التبرير، لكنها توفر للمؤسسة مؤشر يبين ضرورة القيام بالبحث لمعرفة السبب.

3- إن الأرقام والنسب الإحصائية لا تعالج عيوب المعلومات: هناك مخاطرة أيضا عندما تصبح أهداف الأداء مجرد أرقام إحصائية، حيث إن تحديد غايات رقمية لا يؤدي إلى تحقيق التحسينات في العملية، بل لا بد من التعرف إلى التحديات وتغيير العمليات، وهذا هو المطلوب من أجل تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة

4- المقاييس هي مجرد صورة تقريبية للنظام الفعلي: يوفر قياس الأداء أداة جيدة للإدارة والتحسين المستمر، غير أن الأفراد يمكن أن يحاولوا التلاعب بالنظام بصورة تبدو فيها براجمهم وكأنها متميزة وجيدة، بالإضافة لذلك ربما لا تتوفر بيانات دقيقة للاستناد إليها في اتخاذ القرارات.

5- إن مقاييس الأداء لا تضمن الالتزام بالقوانين واللوائح: تساعد مقاييس الأداء في صياغة الأساس للإدارة السليمة للأداء، غير أن مقاييس الأداء لا توفر المعلومات حول الالتزام بالقوانين واللوائح أو فاعلية وسائل الرقابة الداخلية، فتجاوز وسائل الرقابة الداخلية أو عدم الالتزام بالقوانين واللوائح يمكن أن يعجل من سرعة العمليات وهكذا يؤدي إلى إحصائيات أداء مرغوبة، لكنها لا تؤدي بالضرورة لتحقيق أداء جيد.

المطلب الثالث: مداخل قياس الأداء

هناك عدة تحديات تواجه المؤسسة الاقتصادية، من بينها أنظمة ومداخل قياس الأداء، لأن من لا يستطيع القياس لا يستطيع أن يسير ولا أن يقوم بالتحسين².

هناك العديد من المداخل المستخدمة في قياس الأداء، سنتناول الأهم منها من حيث الاستخدام من قبل العديد من المؤسسات، وهي:

أولا: مدخل أصحاب المصالح

يقترح "Freeman" على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحد أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة،

¹ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.ص، 73.72.

² Patrick Iribarne, les tableaux de bord de la performance, Edition Dunod, 2003, Paris, France, p 01.

وتفرض على المؤسسات تحديد الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة.

ويؤكد رواد هذا المدخل على أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية، ينبغي على المؤسسة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به¹. والجدول الموالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق، ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم.

الجدول (09): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
النمو في المبيعات معدل دوران المستهلكين القدرة على السيطرة على الأسعار	المبيعات (القيمة والحجم) المستهلكين الجدد عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها	المستهلكون
معدلات النمو في كل من: تكلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون أفكار الموردين الجديدة	تكلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون توفير المواد الأولية	الموردون
القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة النمو في العائد على حق الملكية	العائد على السهم القيمة السوقية للسهم عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة العائد على حق الملكية	المساهمون
عدد الترتيبات من الداخل معدل الدوران	عدد الاقتراحات الإنتاجية عدد الشكاوي	الأفراد
عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة العلاقات مع الأعضاء والطاقم	الجهات التشريعية
عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	عدد الاجتماعات عدد المواجهات غير الودية عدد مرات تكوين الائتلافات عدد القضايا المرفوعة	جمعيات حماية المستهلك
عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	عدد اللقاءات عدد المواجهات غير الودية عدد مرات تكوين الائتلافات عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة عدد القضايا المرفوعة	المدافعون عن البيئة

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة العربية، 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 395.

ثانيا: مدخل لوحة القيادة

¹ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص، 393-394.

يرجع استخدام لوحة القيادة في حقل الإدارة إلى عام 1932، حيث تعد لوحة القيادة أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة في إلقاء نظرة سريعة في عملياتها والبيئة المحيطة بها، مفهوم لوحة القياس مأخوذ من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات التي يستخدمها السائقون أو الطيارون لمعرفة مؤشرات دالة على مستوى الأداء مثل السرعة، الوقود المستهلك، الضغط والمسافة المقطوعة وغيرها لضمان نجاح الوصول إلى الهدف، وقد ظهرت فكرة لوحة القيادة في فرنسا في المؤسسات واحتوت اللوحة على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية، بعد ذلك تم تطويرها واستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأغراض وأهداف متعددة، وبذلك تصبح هذه اللوحة عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء المتشابهة على مختلف المستويات التنظيمية¹.

ويعتبر هذا المدخل ترجمة لرسالة، رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مؤشرات قابلة للقياس ومعايير ملموسة بهدف المتابعة والرصد، مجموع هذه المؤشرات والمعايير المختارة بعناية تشكل في مجموعها ما يسمى بلوحة القيادة².

تعرف لوحة القيادة على أنها وسيلة تسييرية تساعد على اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار، هذه اللوائح يجب أن تكون سهلة القراءة وملائمة لكل مستعمل، كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وأيضاً قياس الانحرافات³.

وبالتالي لوحة القيادة هي تشخيص دائم في المؤسسة تركز على إبراز وضعيتها بصفة منظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.

تميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها مايلي⁴:

1- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة ...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسهل بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد منصور إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن، ص، 494.

² Gorge Monard, Balanced Scorecard, Instrument de la modernisation de l'administration fédéral, 2006, Bruxelles, Belgique, p 07.

³ Martory Bernard, Crozet Daniel, gstion des ressources humaines, 6 éme édition, Edition Dunod, 2005, Paris, France, p 240.

⁴ رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص.ص، 5.4.

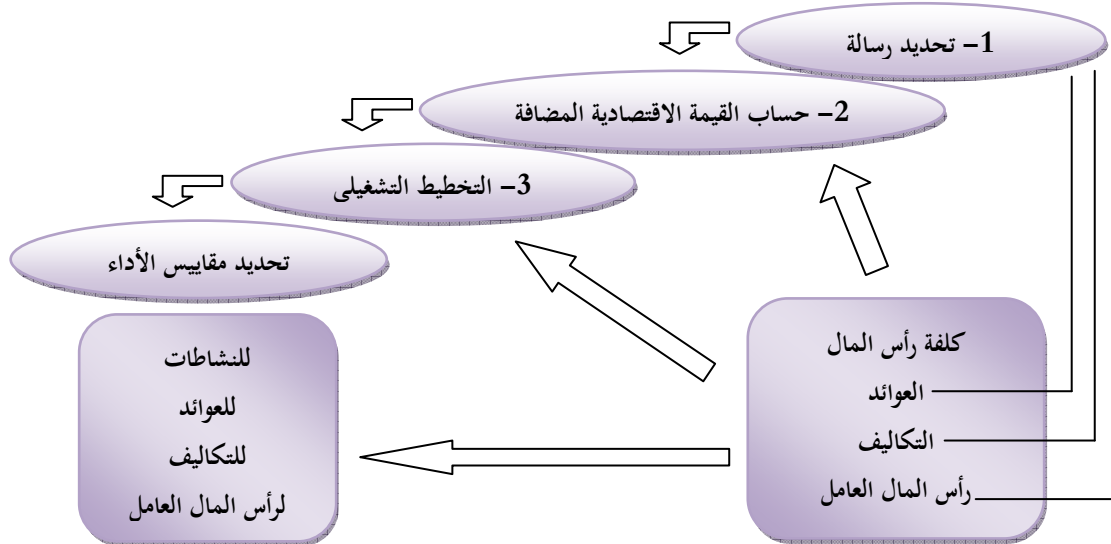
2- أداة حوار واتصال: تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسهل للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الإطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة.

3- أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك، كما أن التحسين المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

ثالثاً: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة

يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته. والشكل الموالي يوضح هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة

الشكل (14): هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وال محمد منصور إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن، ص، 495.

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل: الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، كما أن هذا المدخل يساعد الإدارة العليا

للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق.

ويعد هذا المدخل مفيدا بكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء، أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المؤسسة¹.

رابعاً: مدخل التميز في الأعمال

يشمل نموذج التميز في الأعمال على تسعة محاور، لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية، وهذه المحاور هي²:

1- القيادة: أي كيفية توجيه مدراء الإدارة العليا بالمؤسسة، وكيفية تعامل المؤسسة مع مسؤولياتها أمام الأفراد والمجتمع.

2- الموارد البشرية: أي كيفية تمكين المؤسسة لعاملها من تطوير جميع إمكانياتهم وكيفية توحيدهم مع أهداف المؤسسة.

3- السياسة والإستراتيجية: أي كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الإستراتيجي وكيفية تحديدها لخطط العمل الرئيسية.

4- الشراكة والموارد: وتتمثل باختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين، وسبل استغلال الموارد بشكل أمثل.

5- العمليات: أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإسناد والتسليم في المؤسسة.

6- نتائج الموارد البشرية: وتتضمن تحديد المؤسسة لاحتياجات وتوقعات وطموحات العاملين ووضع مؤشرات لذلك.

7- نتائج العملاء: أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وتبني العلاقات مع العملاء، وتكسب العملاء وتحاول إرضاءهم والمحافظة عليهم.

8- نتائج المجتمع: والتي تشير إلى احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع.

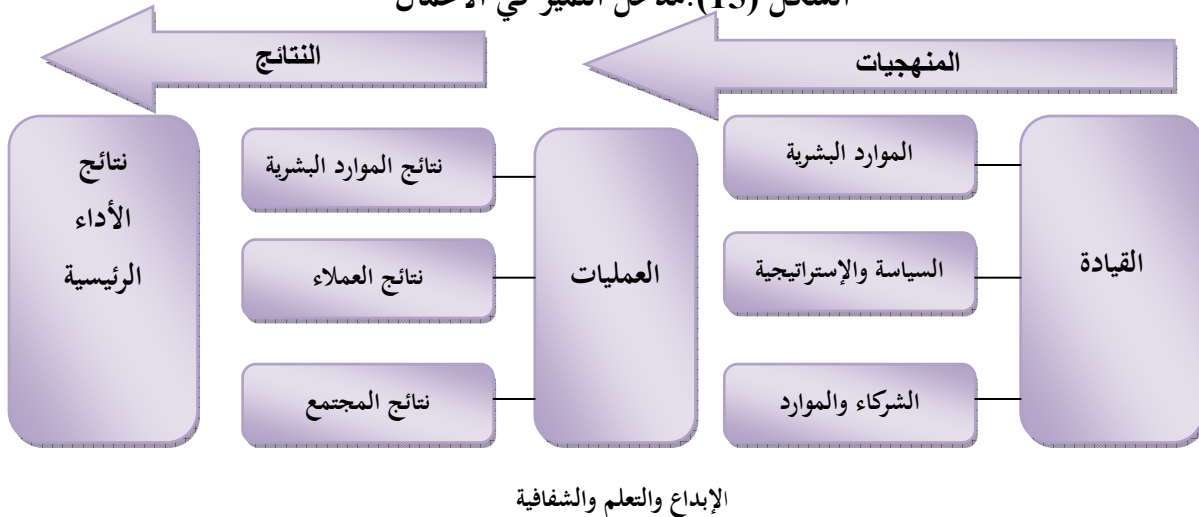
9- نتائج الأداء الرئيسية: أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.

والشكل الموالي يوضح مدخل التميز في الأعمال

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص، 494.

² المرجع نفسه، ص.ص، 495.496.

الشكل (15): مدخل التميز في الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وال محمد منصور إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن، ص، 497.

يستخدم نموذج التميز في الأعمال لتحديد الكيفية التي تعمل فيها إدارة المؤسسات على تحسين الأداء ووضع المعايير اللازمة والمساعدة على تقوية التركيز على النتائج، وذلك من خلال القيادة، الموارد البشرية، السياسة والإستراتيجية، الشركاء والموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

خامسا: مدخل بطاقة الأداء المتوازن

إن التطور الحاصل في عمل المؤسسات، وزيادة حدة المنافسة أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام الشامل بالعمل، وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية، لذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال المؤسسات في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء الذي يعطي للمؤسسة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح.

1- نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جاء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي، فهي مدخل جاء منسجما مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة، ومصاحبا لمداخل أخرى كثيرة انعكست بشكل إيجابي لتعطي هذا المدخل زخما وأهمية في الممارسة الإدارية، وإذا ما تم الرجوع إلى أصل نشأة بطاقة الأداء المتوازن، فإنه يمكن القول أن ظهورها جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينات من القرن الماضي، ويعتبر كل من:

Robert S. Kaplan, David D. Norton أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها، والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال التسعينيات من القرن الماضي، وتعود أول بطاقة أداء متوازن تم

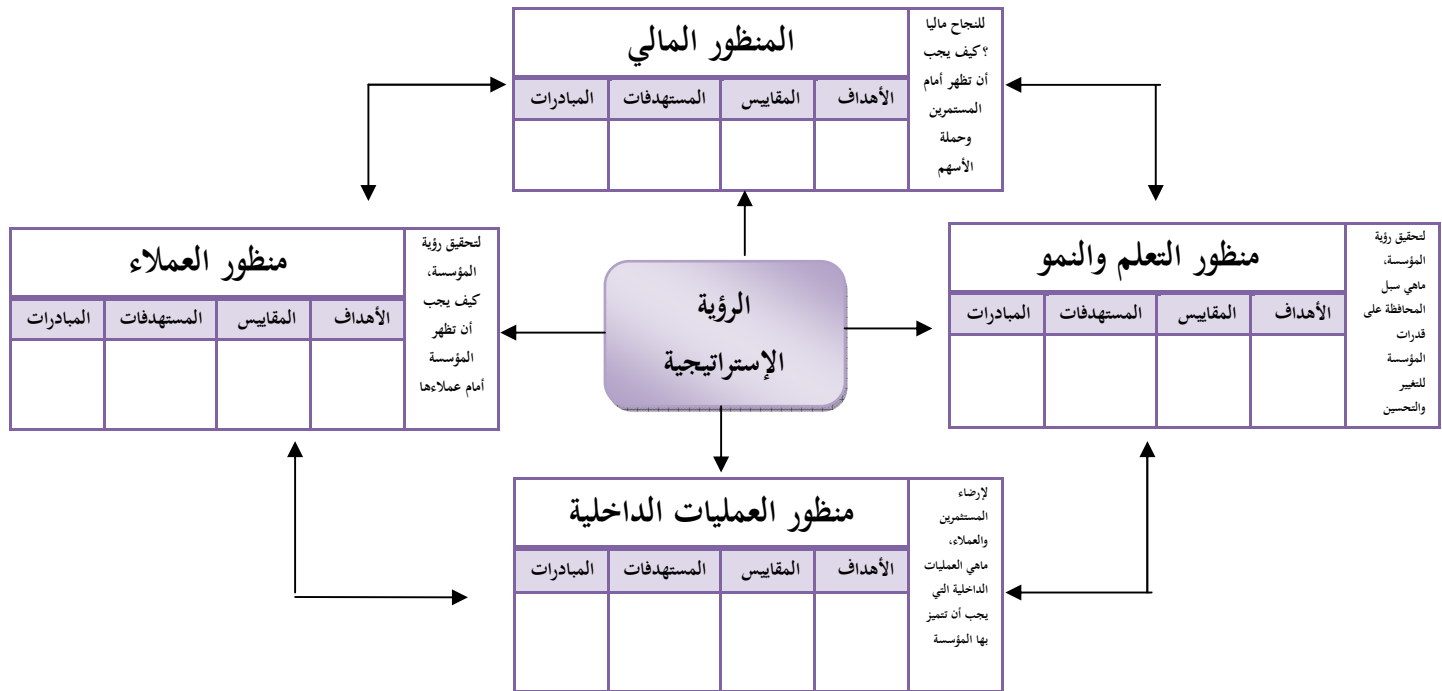
استخدامها إلى مؤسسة Anolog Devices عام 1987، حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المدخل السابقة لفحص وقياس الأداء، وقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية¹.

إن التأكيد على التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات يبين أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامها المبكر بداية التسعينات، ولقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن كثيرا خلال السنوات الأخيرة، ويمكن عرض ثلاثة أجيال رئيسية لمراحل تطور هذه البطاقة كالتالي:²

الجيل الأول: حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية، إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو إضافة إلى المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة.

والشكل الموالي يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل (16): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن

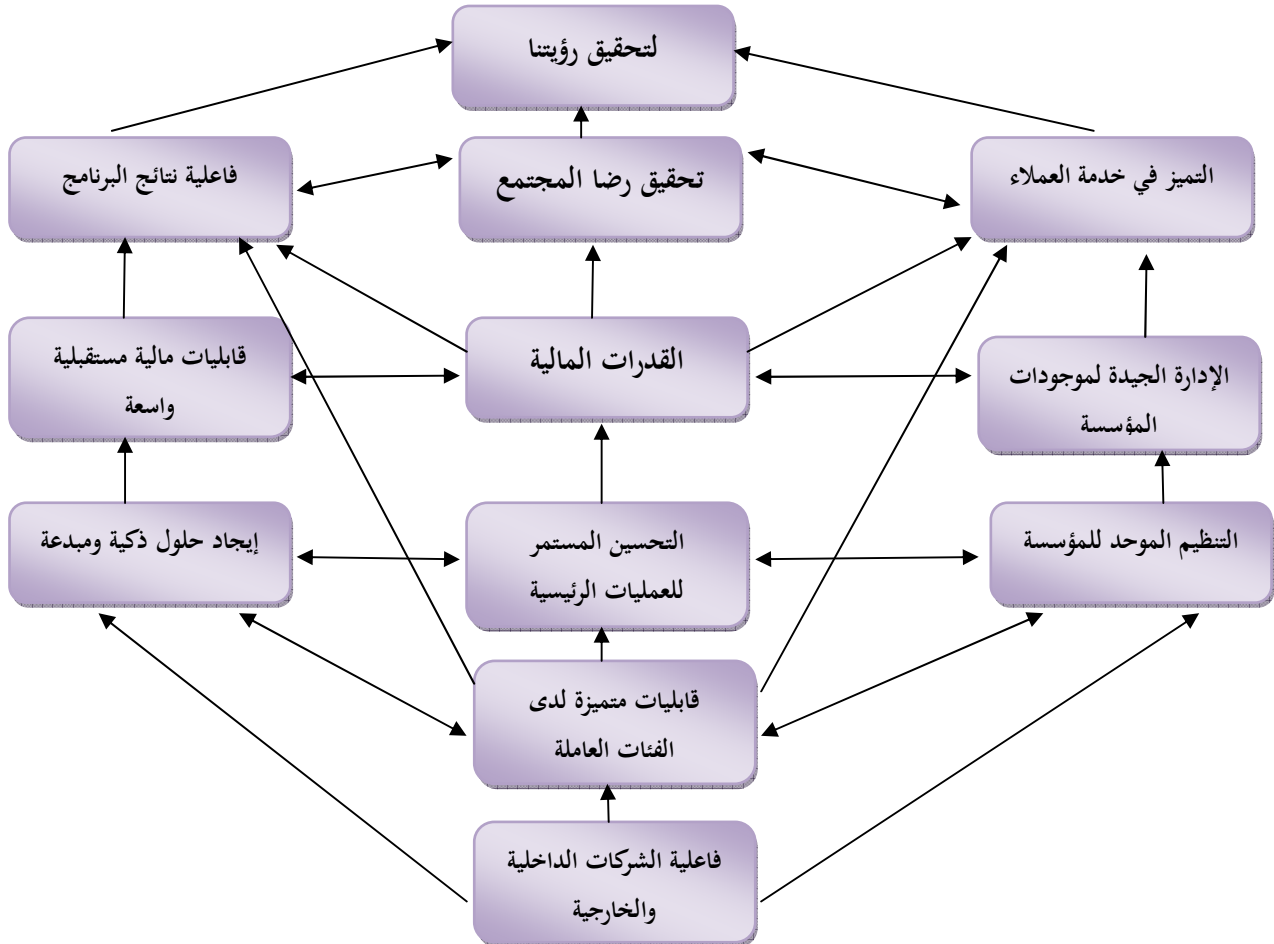


Source : André Chardonnet, Dominique Thibaudon, PDCA et Performance Durable, 2 éme édition, groupe Eyrolles, 2014, Paris, France, p298

¹ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص، 141-143.
² المرجع نفسه، ص، 145-150.

الجيل الثاني: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل والتي نذكر منها الغموض، وكيفية اختيار القياسات الملائمة للمنظورات الأربعة، فقد تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين المنظورات الأربعة لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة، ولقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (17): علاقات السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن (الجيل الثاني)



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد منصور إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن، ص، 505.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه حدث تطور في علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، فبالإضافة إلى تسليط الضوء على الروابط السببية بين أبعاد البطاقة، فقد تم التركيز على الربط بين مؤشرات الأداء في حد ذاتها، مما أدى إلى انتقال البطاقة من كونها نظام لتطوير قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة.

الجيل الثالث: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الوردية في الجيل الثاني لكي يتم إعطاءها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء.

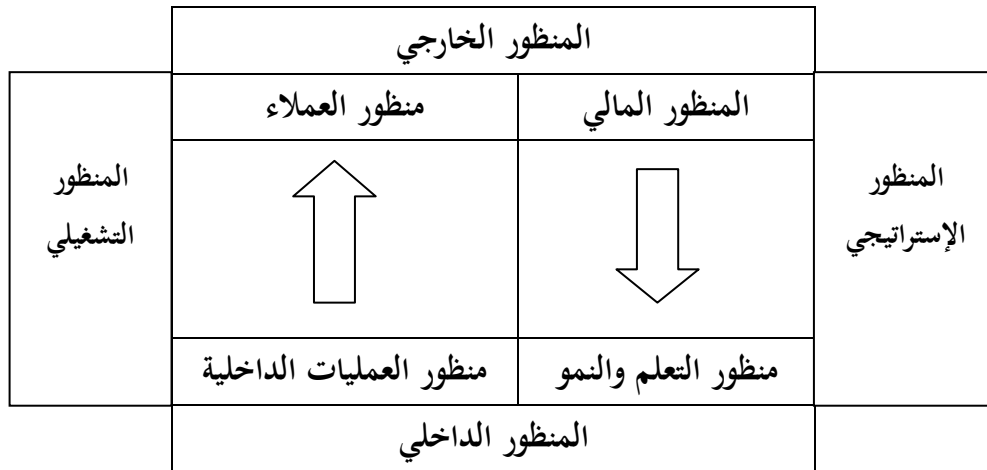
ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن كمايلي:

- بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس التحول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.

- الأهداف الإستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة، ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف.

- نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والممثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والذي يتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (18): الربط الإستراتيجي لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، عمان، الأردن، ص، 150.

- المقاييس والمبادرات: وهذه تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف وتحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها

ينظر لبطاقة الأداء المتوازن على أنه نظام للإدارة وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجيتها، مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة

تنفيذية، ويعمل هذا الأسلوب لتقييم أداء المؤسسة على توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي¹.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما، ليتم اعتمادها، وهي تبني على بعض العبارات غير الوحدات النقدية، تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل مختارة لتساهم في تطوير المؤسسة مستقبلاً، وبتعبير آخر تدل بطاقة الأداء المتوازن على كيفية خلق التوازن من عدة عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال².

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الممارسات المتميزة كأداة هامة من أدوات تحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وهي أداة هامة لترجمة استراتيجيات ورسالة والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف تشغيلية على جميع المستويات في المؤسسات مع تحديد معايير القياس المناسبة ومن خلال خطط العمل التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف³.

كما يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة مهمة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء لتوفير الأساس لبناء نظام إدارة أداء استراتيجي⁴.

إن ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى إدراك أن ليس هناك مؤشراً واحداً للأداء يمكن أن يقيس أداء المؤسسة، فبطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المؤسسة إلى مجموعة مؤشرات للأداء الموزعة ما بين أربعة منظورات أساسية هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو⁵.

تكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة بطاقات منفصلة، كل بطاقة تحتوي أهدافاً لمجال واحد، بحيث تحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطور العمل، وتغطي هذه البطاقات الأربعة المجالات التالية:

أ- **المنظور المالي:** هذه البطاقة تحوي أهدافاً مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي...، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة⁶.

ويشير المنظور المالي إلى مسألة مدى مساهمة إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج والتسويق ضمن خط السلطة المباشر صعوداً من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا،

¹ محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، القاهرة، مصر، ص، 126.

² بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، عمان، الأردن، ص، 348.

³ عادل مبروك، مدخل المعايير الأساسية: أسلوب الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 2008، القاهرة، مصر، ص، 94.

⁴ هشام محمد السيد عبد السلام، بطاقات الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 2008، القاهرة، مصر، ص، 253.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص، 500.

⁶ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص، 351.350.

فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمة المساهمين¹.
والتساؤل الذي يمكن طرحه هنا، هو هل ينبغي النظر إلى العمل من منظور مالي فقط؟ فهناك عدة انتقادات وجهت للمقاييس المالية.

ب- منظور العملاء: تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجياتها، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وأسعار مقبولة، إن بطاقة الأداء المتوازن أخذت بالاعتبار تلك الخصائص من خلال احتواءها على منظور العملاء الذي يركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إن منظور العملاء يشتمل على عدة مقاييس أساسية أو عامة للمحصلات أو النتائج الناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، وأن مقاييس المحصلات الأساسية تضم رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصص السوق في القطاعات المستهدفة².

ج- منظور العمليات الداخلية: يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العملاء، ومن المفترض أن تحاول المؤسسات تحد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق، ويستلزم على المؤسسات أن تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق فيها وتحديد المقاييس لكل منها³.

إن هذا المنظور يأخذ بعين الاعتبار ثلاثة دورات، الأولى تسمى دورة الإبداع، حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق الذي يستوعب المنتج أو الخدمة وتوعية المستهلك لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق، ويتمثل الإبداع هنا بقدرة المؤسسة وعملياتها الداخلية الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة ومتطورة، ثم تنتقل السلسلة إلى الدورة الثانية وهي دورة العمليات التي تبدأ بتحديد التصميم المطلوب وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل، وتنتقل إلى تسليم المنتجات/الخدمات التي تقدم للعملاء، ثم تنتقل السلسلة إلى الدورة الثالثة والأخيرة وهي دورة خدمات ما بعد البيع والتي تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة الخدمات ونوعتها المقدمة للعميل ما بعد عملية التجهيز، كما يدخل هنا أيضا خدمات برامج التعليم التي تعدها المؤسسة لتدريب العملاء على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم⁴.

والشكل الموالي يوضح منظور العمليات الداخلية

¹ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص، 174.

² طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص، 501.

³ المرجع نفسه، ص، 502.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص، 225.

الشكل (19): سلسلة القيمة الداخلية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، عمان، الأردن، ص، 224.

د- منظور التعلم والنمو

يرتكز منظور التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو، والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لإيجاد نمو وتحسين طويل الأجل، ويتحقق التعلم والنمو في المؤسسة من خلال ثلاثة موارد أساسية هي¹:

- قدرات العاملين: إن التطور المهم والكبير الذي حصل في قدرات العاملين جاء مرتبطاً بتغير جذري وأساسي بالدور الأساسي الذي يلعبه هؤلاء العاملين في المؤسسة، فأتجاه المؤسسة نحو تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة يهيئ مجالاً خصباً للتحسين المستمر ونمو المؤسسة مستقبلاً.
- قدرات أنظمة المعلومات: إن رضا العاملين ومهاراتهم تعتبر ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بطريقة تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات تلي رغبات العملاء، ولكن هذا الأمر غير كافي لوحده ما لم يرتبط بوجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري في المجالات المختلفة للتعلم.
- الإجراءات التنظيمية: والمتمثلة في التحفيز والتمكين والاندماج في العمل، فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية والتي تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل.

3- أهمية ومزايا بطاقة الأداء المتوازن

- إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها، والتي جاء نتيجة لتوظيفها في المؤسسات، ويمكن إجمال أهمها فيما يلي²:
- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية، وفي نفس الوقت مراقبة التقدم في بناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص، 245-248.

² المرجع نفسه، ص.ص، 153.154.

- تجمع وفي تقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل: التوجه نحو العملاء، تلبية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي وتقليل وقت طرح المنتجات الجديدة.
- تعتبر ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال
- كما لبطاقة الأداء المتوازن عدة مزايا، يمكن تلخيصها فيما يلي¹:
- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع.
- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة.
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- من خلال ما سبق يتبين أن هناك فرق بين هذه المداخل، فكل مدخل له خصوصياته وله جوانب معينة يركز عليها²، ويمكن أن نلخص هذا في الجدول التالي:

الجدول (10): الفرق بين مداخل القياس التقليدية والإستراتيجية

مداخل القياس الإستراتيجية	مداخل القياس التقليدية
تركز في آن واحد على الجوانب المالية، الزبائن، العمليات والكفاءات والتركيز على المستقبل	تركز على الجوانب المالية (تركز على الماضي)
عندها علاقة مباشرة بالإستراتيجية	ليس لها علاقة بالإستراتيجية
تتم بتحسين الأداء	تتم بالوصول إلى التكلفة المثلى
توجه نحو التعلم الجماعي	توجه نحو التعلم الفردي

Source :Patrick Iribarane, les tableaux de bord de la performance, Edition Dunod, 2003, paris, France, p 04.

المطلب الرابع: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

سنحاول التطرق من خلال هذا العنصر إلى مفهوم تحسين الأداء، الأسباب التي تستدعي تحسين الأداء، بالإضافة إلى برامج تحسين الأداء.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص، 352.

² Patrick Iribarane, les tableaux de bord de la performance, Edition Dunod, 2003, paris, France, p 04.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹.

كما أن المؤسسة قد تصل إلى تحسين أداؤها من خلال²:

- تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ في الأداء
- رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.
- المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية وتعلمها، مما يؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء.

فعملية تحسين الأداء هي عملية مستمرة، حيث أن المؤسسة الرائدة تقوم دائماً بتطوير وتحسين أداؤها لمواكبة مختلف التطورات في جميع المجالات.

ثانياً: أسباب تحسين الأداء

يمكن تقسيم أسباب اللجوء إلى تحسين الأداء بالمؤسسات إلى³:

1- الأسباب الداخلية

- تعاني الكثير من المؤسسات من عوائق ومشاكل داخلية تؤدي إلى انخفاض أداؤها، وبالتالي عدم القدرة على مواجهة المنافسة والارتقاء لمستوى تطلعات الزبائن، ومن أبرز هذه المشاكل ما يلي:
- تناقض أهداف المؤسسة مع تلك الخاصة بالعمال، أي بين مستويات الأداء المخططة والمنجزة.
- ضعف نظم المحاسبة عن نتائج الأداء، بسبب تشتت المسؤوليات بين مستويات وأفراد المؤسسة.
- عدم الاستعداد الكافي للمستقبل والتركيز فقط على المدى القصير.
- تبذير الوقت في العمليات مما يخفف فرص بلوغ الأسواق في الوقت المناسب.
- الاستخدام الشكلي للتقنيات الجديدة.

2- الأسباب الخارجية

- تمثل هذه الأسباب في عوامل المحيط الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، ونذكر منها:
- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية والسيطرة على الأسواق.
- التطور التكنولوجي السريع الذي يتيح للمؤسسة زيادة حصتها السوقية.

¹ شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، أيام 11/10 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص، 05.

² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر تحسين الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 09/08 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص، 47.

³ إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة، 2007، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، ص، 35.34.

- ظهور الشركات متعددة الجنسيات التي سيطرت على الأسواق العالمية.
 - توعية فريق العمل بضرورة التجديد والإبداع لرفع مستوى الأداء الفعلي.
- بالإضافة إلى الأسباب السالفة الذكر، فمع بروز مفهوم التنمية المستدامة، أصبح لزاماً على المؤسسة التقيد بضوابطها ومعاييرها، وإدماجها في عمليات المؤسسة من خلال ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد وإنتاج منتجات نظيفة، وإدماج أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) في أداء المؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً: مداخل تحسين الأداء

يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية إما عندما يكون الأداء المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل والتميز في أداءها.

ويتم تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وفق أحد المداخل التالية:

- إدارة الجودة الشاملة
- تمكين العاملين
- المقارنة المرجعية
- إعادة الهندسة
- التحسين المستمر

1- مدخل إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وقد عرفها بحارات واكهلو Bhart Wakhu على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والأفراد العاملين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت¹.

يتميز مدخل إدارة الجودة الشاملة بكونه يسمح للمؤسسة بما يلي²:

- يجعل الأداء المنتظر من طرف الزبائن موضوعياً ويسمح بمشاطرته على المستوى المحلي.
- يجمع الجهات المعنية حول أهداف تنفيذية وتنظيمية مشتركة.
- ربط الجهات المعنية حول المسار: الزبائن، الموردون، الفاعلون المحليون.
- خلق والمحافظة على دورة عودة المعلومة، عودة التجربة التي تسمح للجهات المعنية بتحسين مستمر للأداء.

¹ هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص.ص، 380.381.

² فرنسواز جيرو، مرجع سابق، ص، 331.

- زيادة الشفافية على المستوى الداخلي.
- التسهيل والتسريع من تمرن الأفراد الجدد العاملين محليا.
- معالجة أسباب المشاكل وليس الأعراض فقط.
- خلق الثقة على المستوى الداخلي (العمال، الإطارات، الإدارة) وعلى المستوى الخارجي مع الزبائن، المساهمين والمجتمع.

ويتم تحسين أداء المؤسسات بالتركيز على مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال¹:

- صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.
 - رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.
 - تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية، وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.
- إن الاهتمام بالجودة من طرف المؤسسات لتحسين أداءها يعد ضرورة حتمية بهدف الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات وتطور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن على الجودة وزيادة حدة المنافسة.

2- مدخل تمكين العاملين

يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والذي يرتقي بالعنصر البشري في المؤسسات المعاصرة، حيث بدأ المفهوم المعاصر للتمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض الشركات الأجنبية بعد الثمانينات من القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، بل ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية².

يعرف التمكين بأنه عملية تحسين المشاعر المقدرة ذاتيا بين العاملين في المؤسسة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لإمدادهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية³.

كما يعرف التمكين على أنه إستراتيجية حديثة تهدف لإطلاق الطاقات الكامنة للأفراد، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأفرادها⁴.

ويكون التمكين من خلال توفير جو عمل بإتباع أسلوبيين، أسلوب تحسين الاتصالات الهرمية من أعلى إلى أسفل، أو من خلال زيادة التحفيز للعمال الذي يتم بالرفع من ثقة العمال في قدرتهم على أداء مهامهم

¹ إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراية ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007، الجزائر، ص.ص، 49.48.

² أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، 2015/2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص، 07.

³ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد: الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، 2014، الإسكندرية، مصر، ص، 189.

⁴ ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2013، عمان الأردن، ص، 67.

بشكل أفضل، وبإشعارهم بقدرتهم على التأثير في العمل وبجربة اختيار كيفية أداء مهامهم، وبالتالي يتم التمكين من خلال تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعمال وإشراكهم في صنع القرارات، وتشير نتائج الدراسات إلى أهمية التمكين كمدخل لدعم كفاءة وفعالية أداء المؤسسات¹.

3- مدخل المقارنة المرجعية

يقصد بالمقارنة المرجعية تلك العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء، التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة، وبالتالي فالمقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع الوحدات الأكثر نجاحا أو الرائدة في القطاع بصورة مستمرة قصد تحسين الأداء.

يستخدم مدخل المقارنة المرجعية تحسن أداء المؤسسات، وهذا يتتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة، وتمثل هذه المراحل فيما يلي²:

أ- **التخطيط:** قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كمية ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة، وكذا الجوانب التي يتم تحسينها، ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي ستحاول المؤسسة سدها، كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الاختيار الجيد له بما يتوافق واعتبارات المؤسسة كنوع النشاط، مجال الصناعة، والإستراتيجية المتبعة.

فكل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج إيجابية، ويعرف المؤسسة على نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

ب- **تقييم الأداء:** تشمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والمقصود من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح)، وتحسب الفجوة بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها، ومن مزايا استخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة هو أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ج- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن قياس وتقييم الأداء انطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة يؤدي إلى كشف اختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ إجراءات تصحيحية للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء، ونجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الداخلي والخارجي، وهنا يظهر

¹ وال محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.ص، 120.122.

² صالح بلاسكة، نور الدين مزباني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، ديسمبر 2013، ص، 60.

الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية من خلال توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه.

ومن هنا يتضح الدور الفعال للمقارنة المرجعية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث أن الهدف العام لهذا المدخل هو الاستفادة من الآخرين وتحقيق النجاح والبقاء في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد.

4- مدخل إعادة الهندسة

تعرف إعادة الهندسة على أنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة، كما ينظر إلى إعادة الهندسة على أنها ليست إعادة التنظيم، فهي بحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الإستراتيجية، بهدف إحداث طفرات تحقق قيمة إستراتيجية مضافة، بل تحقق قفزة قوية¹.

ولقد بينت الدراسات والتطبيقات المتعددة لمدخل إعادة الهندسة، أنه يتوجب توفر عدد من المستلزمات وأن يراعي الشروط اللازمة لتوافر الحد المطلوب من النجاح، ويمكن تحديد أهمها فيما يلي²:

- مستوى عال من الوعي والإدراك لدى العاملين.
- مستوى عال من التدريب والتعليم لدى العاملين.
- مستوى أداء عال ومتطور.
- توفير ثقة أكبر بالعاملين وقدراتهم.
- التركيز على روح الفريق في العمل بدلا من العمل الفردي.
- دور أساسي ومهم للإدارة العليا في إدارة وتوجيه التغيير والمشاركة فيه، وإعلام العاملين بأكثر قدر ممكن من المعلومات عن أسباب هذا التغيير وتوجيهاته وغاياته ومراحله.
- الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجالات التنظيم وإعادة التنظيم وإعادة الهندسة.
- الاستفادة من مجالات التدريب المتاحة للمديرين والعاملين فيما يتعلق بكافة جوانب عملية التغيير.
- الاستفادة من خبرة أجهزة ومؤسسات أخرى سبقت في تجربة التغيير.
- وعموما فإن إعادة الهندسة تتضمن ثلاثة سمات رئيسية هي³:
 - التركيز على العميل (أي المستهلك).
 - هيكل تنظيمي يكون مدعما للإنتاج أو موجه للإنتاج.
 - الرغبة في إعادة التفكير والنظر في العمل التنظيمي.

¹ بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007، الجزائر، ص، 173.

² بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 09/08 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص، 477.

³ بوحنية قوي، مجلة الباحث، مرجع سابق، ص، 139.

5- مدخل التحسين المستمر (كايزن)

Kaizn كلمة يابانية تعني التحسين المستمر، ووفقا لهذا المدخل فإن تحسين أداء المؤسسة يتسم بالصفات التالية¹:

- إن التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.
 - إن التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فقط، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى نتائج أفضل.
 - تحسين الأداء يجب أن يشمل كل المجالات (الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والإدارية...) فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
 - الاعتراف بوجود المشاكل هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
 - تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضاءه وإشباع رغباته.
- إن التحسين المستمر عملية مستمرة في حد ذاتها، ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين فيها اهتماما مستمرا، فهو يعني إجراء تحسينات مستمرة لكافة العوامل المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل مجال التحسين أيضا مجال المباني، التجهيزات، المواد، طرق العمل وسلوكيات العاملين وغيرها، وتطلب نجاح تطبيق هذا المدخل دعن الإدارة لهذا المفهوم، وذلك على كافة المستويات بالمؤسسة، فهو يتطلب تغييرا جذريا في ثقافة المؤسسة أي في القيم والسلوكيات المشتركة للإدارة والعاملين.

المبحث الثاني: الأداء المستدام

لقد انقضى وقت طويل منذ أن طرحت لجنة برونتلاند مفهوم التنمية المستدامة، منادية بإيجاد نمط جديد للنمو تلي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة أجيال المستقبل على تلبية الاحتياجات الخاصة بها، فقد احتوت هذه العبارة البسيطة على ثلاثة حتميات عميقة تحدد النماذج السائدة للأداء.

- أولا: التعرف على القيود التكنولوجية الواجب على النشاط البشري احترامها،
 - ثانيا: مفهوم الاحتياجات لاسيما احتياجات الأفراد الأشد فقرا،
 - ثالثا: مبدأ العدالة بين الأجيال الذي يضيف بعدا زمنيا إلى تحقيق التنمية.
- إن ميلاد الاستدامة جاء في التوقيت المناسب، حيث ظهرت في وقت دخلت فيه المؤسسات في حالة تحقيق الأهداف الاقتصادية متناسية مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، لهذا فقد

قامت مجموعة من الرواد بقيادة Marc Companale و Fessa Tennant في المملكة المتحدة، و Peter Kinder في الولايات المتحدة، و Marc De Sousa Shields في كندا، و Robert Rosen في استراليا بصياغة مسودة "قرار ريد" الذي سعى للفت انتباه المؤسسات حول العالم إلى الصلة بين أداء المؤسسة والتنمية المستدامة بأبعادها

¹ هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص، 467.

الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية¹، وبالتالي كفي يكون أداء المؤسسة الاقتصادية مستداما يجب أن يتمحور حول الجوانب التالية: الجانب الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي².

المطلب الأول: ماهية الأداء المستدام

إن ظهور التنمية المستدامة فرض على المؤسسات عدة تحديات، من بينها إدماج أبعاد التنمية المستدامة (خاصة الاجتماعي والبيئي) في ممارسات المؤسسة، لهذا فقد ظهرت مجالات جديدة للأداء تجاوزت الربحية والحصة السوقية والإنتاجية إلى مجالات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وعليه فالأداء المستدام هو ذلك الأداء الذي يوفق بين الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

نشير فقط أن مصطلح الأداء المستدام تم تداوله بين الكتاب بمصطلح آخر وهو الأداء الشامل.

أولاً: مفهوم الأداء المستدام

من منظور التنمية المستدامة، فمصطلح الأداء لا يمكن فصله أساساً عن المسؤولية، وتتركز هذه المسؤولية على البعد النوعي للتنمية، فالتنمية من أجل التنمية ليس موضوع محفز، بل يجب أن يكون لها معنى، فتوضيح معنى العمل وهدف التنمية وفق منظور التنمية المستدامة هو حجر الزاوية لسياسة الأداء المستدام³.

إن إعطاء مفهوم دقيق لمصطلح الأداء المستدام صعب للغاية بالنظر لخصائصه المتطورة باستمرار، فقد حاول عدة كتاب إعطاء مفهوم وتحديد أفضل لذا المفهوم، واعتبروا أن الأداء المستدام يعني أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، المساهمين والعمال⁴.

ووفقاً لـ "Paul Pinto" فالأداء المستدام هو الممارسة التي أثبتت جدارتها في عالم المؤسسات، والتي تقوم بتحقيق الكفاءة الاقتصادية، لأنه يؤكد على تحقيق النجاح لكل من الزبون، العامل والمساهم مع الحفاظ على التوازن المستمر بين هذه الجهات المتفاعلة⁵، بالإضافة إلى الكفاءة الاجتماعية والبيئية وإلا فسند النظام البيئي ضعيف وغير متوازن، وبالتالي فالأداء المستدام هو قدرة المؤسسة على تحقيق أداء مرضي لجميع الأطراف.

إن هذا التعريف قد حصر الأطراف ذات المصلحة في المساهمين والزبائن والعمال، وتناسى كل من: الموردون، الحكومة، جمعيات حماية المستهلك والمدافعون عن البيئة، وعليه يمكن تعريف الأداء المستدام على أنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة (مساهمين، عمال، زبائن، موردون، حكومة، جمعيات

¹ كاري كروسينسكي، نيك روبنز، الاستثمار المستدام: فن الأداء طويل المدى، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، 2011، القاهرة، مصر، ص، 51.

² Patrick D'huimères, le développement durable ; le management de l'entreprise responsable, Edition d'organisation, 2005, paris, France, p 79.

³ Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH et Développement durable, Edition d'organisation, 2005, paris, France, p 21.

⁴ Paul Pinto, la performance durable, Edition Dunod, 2001, Paris, France, p 01.

⁵ Patrick Mallea, Performance Durable en santé et territoire, méthode d'anticipation et d'évaluation des vulnérabilités pour les agences régionales de santé MAEVA, thèse pour obtenir de grade de docteur, l'école nationale supérieur des mines de Paris, 2011, mines paristech, France, p 75.

حماية المستهلك، المدافعون عن البيئة)، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية¹.

كما يعرف الأداء المستدام على أنه تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ويعني الأداء المستدام أيضا أن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية، كما يعرف بأنه ذلك الأداء الذي يسمح بقياس الآثار الناجمة عن تصرفات المؤسسة في الوسط والبيئة التي تنشط فيها، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فإن الأداء المستدام يسمح بالتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياسها ومن ثم الحكم عليها².

وحسب Reynaud يمكن تعريف الأداء المستدام انطلاقا من أبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، على أنه تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، كما أنه يشير إلى تصميم شامل وكلي يسعى لاندماج الأداء في نهج شمولي، حيث هذا الاندماج ينطوي على التماسك والتكامل بين الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) بواسطة نماذج سببية تربط بين مختلف عوامل هذه الأبعاد³.

كما عرف Dohou et Berland الأداء المستدام باعتباره هدفا متعدد الأبعاد (اقتصادي، اجتماعي، مجتمعي، مالي وبيئي) والذي يتعلق بالمؤسسات والمجتمع، سواء العاملين أو المواطنين، أما بالنسبة لـ Capron et Quairel فلاهتمام بالأداء المستدام وتقييمه يظهر عندما لا تخضع المؤسسة فقط لضرورة المساءلة المالية من قبل مالكيها، بل يجب عليها تديم تقرير عن سلوكياتها المجتمعية والبيئية لجميع الأطراف ذات المصلحة، فمن خلال هذين التعريفين نلاحظ أن مصطلح (مستدام) يشمل مستويين، الأول تنوع أصحاب المصالح، وبالتالي فالأداء يأخذ بالاعتبار آثار أنشطة المؤسسة على جميع الأطراف ذات المصلحة (الداخليين والخارجيين)، والثاني تنوع الأبعاد من خلال توازن الأهداف الإستراتيجية المتبعة وقياس الأداء (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)⁴. كما يعتبر Capron et Quairel أن الأداء المستدام جاء لتقييم مدى تبنى وتنفيذ المؤسسات لمفهوم التنمية المستدامة، وذلك من خلال الجمع بين كل من الأداء المالي، الاجتماعي والبيئي، حيث يشير Baret إلى أن الأداء المستدام هو مفهوم متعدد الأبعاد ويصعب قياسه تقنيا⁵.

¹ Patrice Roussel, gestion des performances au travail, Edition de boeck, 2007, Paris, p 18.

² العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010/2011، ص، 159.

³ Emilie Chardine Baumann, modèle d'évaluation des performances économique, nvironnementale et social dans les chaines logistiques, INSA de Lyon, 2011, France, p 50.

⁴ Jean Francis Ory, contrôle et pilotage de la performance globale des universités, une approche par les parties prenante ; l'exemple du développement durable, thèse pour obtenir le grade de docteur, sciences de gestion, universités de Reims Champagne-Ardenne, France, 2015, p 100.

⁵ Abdesslem Bouallegui, les leviers de la performance globale des entreprises publiques, cas de la SONEDE, université virtuelle de Tunis, 2013, p 10.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء المستدام هو قدرة المؤسسة على إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة بالمفهوم الواسع والمتمثلة في المساهمين، العمال، الزبائن، الموردون، الحكومة، جمعيات حماية المستهلك، المدافعون عن البيئة، عن طريق إدماج كل من البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

من خلال ما سبق يتبين أن:

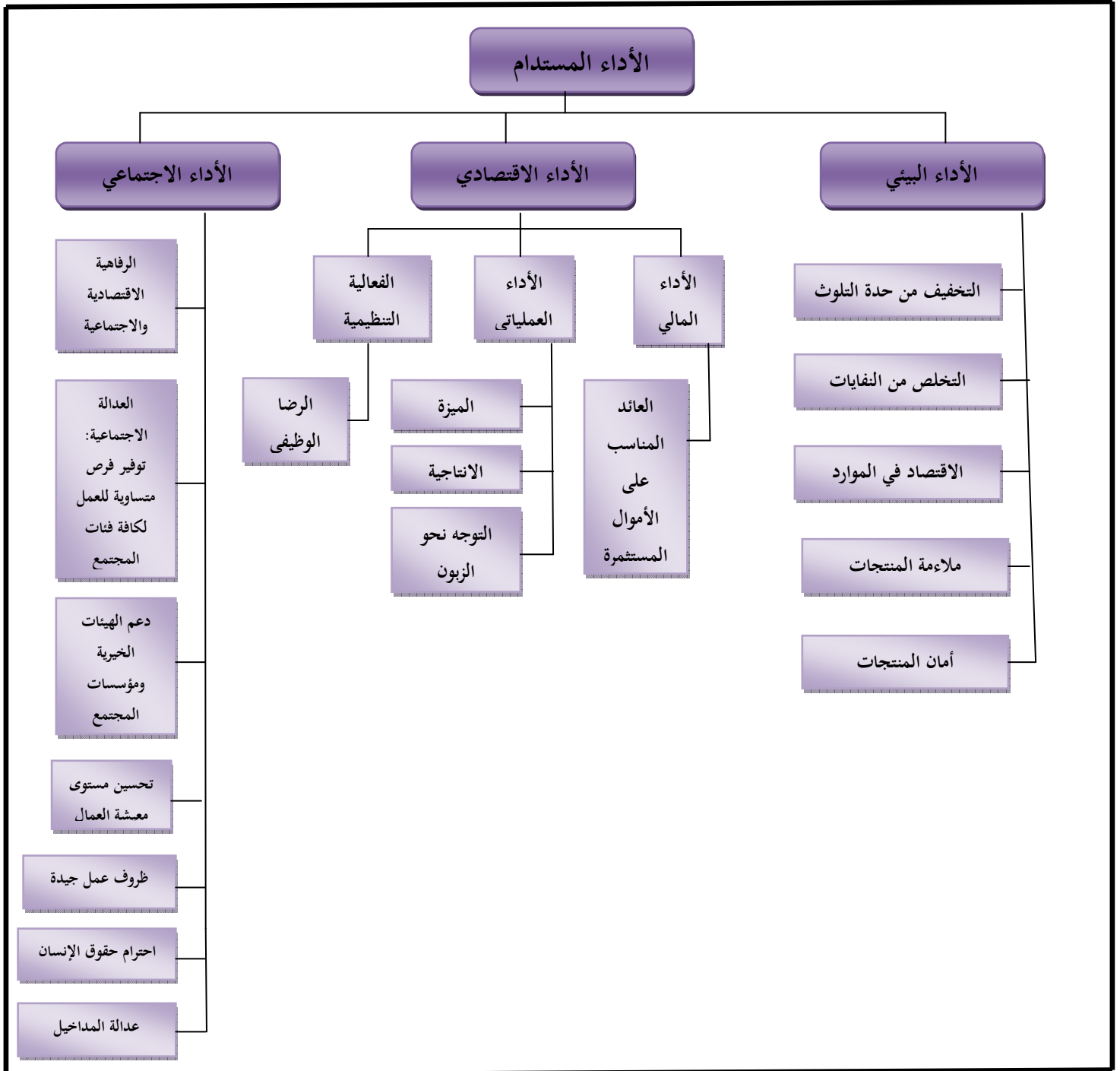
- الأداء المستدام يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية المستدامة وبمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهذا الأخير مرتبط بإشباع رغبات أصحاب المصالح¹.

- عدم وجود تعريف واضح ومحدد للأداء المستدام، فالتعاريف التي قدمت وضعت على أساس ربط الأداء المستدام بأبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

والشكل الموالي يوضح معنى الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية حسب Emmanuelle Reynaud

¹ العايب عبدالرحمان، مرجع سابق، ص، 160.

الشكل (20): الأداء المستدام



المصدر: راجع: العايب عبدالرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في

العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010/2011، ص. 161.

Anas hattabou, le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation ; une approche par les systèmes antagonistes, cas de deux entreprises pionnier au Maroc, thèse doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu, Bordeaux 05, France, 2011, p 115.

من خلال الشكل يتضح أن الأداء المستدام يضم كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، وذلك

من خلال تحقيق المؤسسة لعوائد مناسبة من الأموال المستثمرة، ميزة تنافسية، زيادة الإنتاجية، الرضا الوظيفي

والتوجه نحو الزبون، والأداء الاجتماعي من خلال توفير ظروف عمل جيدة، احترام حقوق الإنسان، العدالة

في توزيع المداخل، والأداء البيئي من خلال التخلص من النفايات وتخفيف حدة التلوث، تصميم منتجات ملاءمة للبيئة والاقتصاد في استعمال الموارد.

ثانيا: أبعاد وركائز الأداء المستدام

فيما يلي عرض لهم أبعاد الأداء المستدام وأهم الركائز التي يستند إليها.

1- أبعاد الأداء المستدام

كما أشرنا سابقا، ما دام أن الأداء المستدام مرتبط بالتنمية المستدامة، يمكن تحديد أبعاد الأداء المستدام فيما يلي¹:

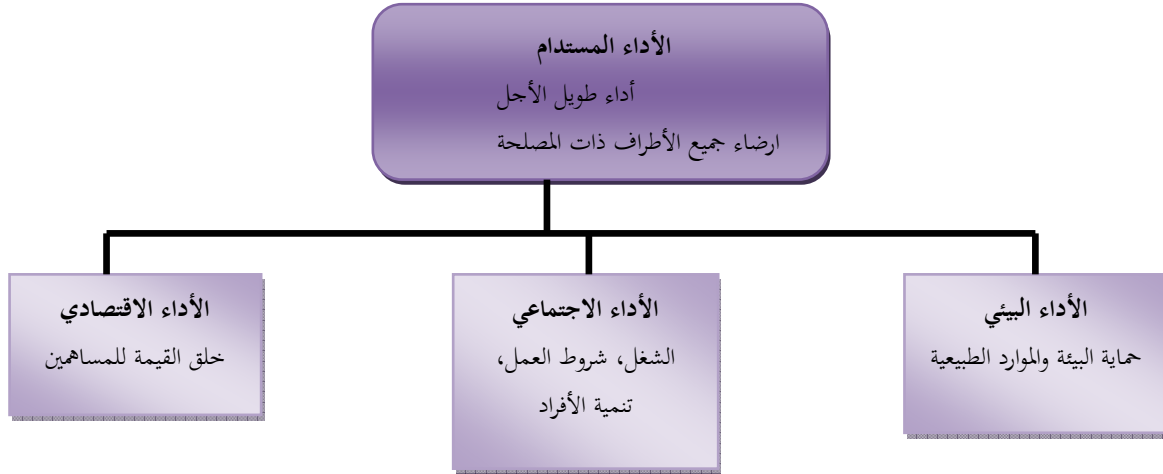
أ- البعد الاقتصادي: الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين واكتساب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالتقارير والقوائم المالية التي تصدرها المؤسسة، ومن خلاله أيضا تعمل المؤسسة على تحقيق عائد مناسب من الأموال المستثمرة، تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة وضمان البقاء، رفع الإنتاجية والاستجابة لتطلعات الزبائن.

ب- البعد الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافا فاعلة، كما تعمل المؤسسة من خلال هذا البعد على تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، العدالة الاجتماعية، توفير فرص متساوية للعمل لجميع فئات المجتمع، دعم مختلف الجمعيات، إدماج ذوي الاحتياجات الخاصة في العمل، توفير ظروف العمل اللائقة، المسؤولية الاجتماعية وشروط الصحة والسلامة المهنية.

ج- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها، من خلال العمل على التخفيف من حدة التلوث معالجة النفايات والتخلص السليم منها، حسن استخدام الموارد والطاقة وعدم التبذير، والعمل على تطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة. والشكل الموالي يلخص هذه الأبعاد:

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009، ص، 571.

الشكل (21): أبعاد الأداء المستدام

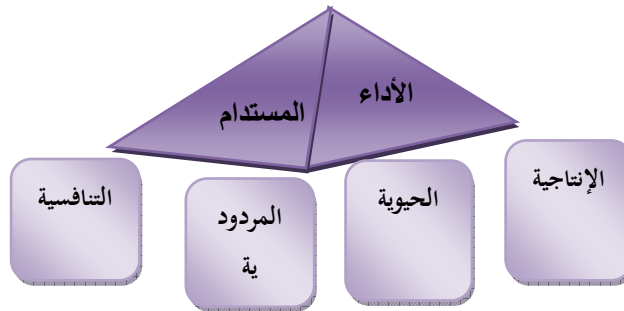


Source: Jean-Jacques Pluchart, Lois Charbon Jean, le management durable d'entreprise ; les performances de l'entreprise socialement responsable, 2011, Edition SEFI, Québec, Canada, p 109.

2- ركائز الأداء المستدام

العديد من الكتاب مثل: Paul Pinto, Jean Supizet قالوا أن الأداء المستدام لن يكون مستقرا إلا إذا كان قائما على أربعة ركائز أساسية، والتي تمثل الدعامة الأساسية للحفاظ على علاقات تعاونية¹، والشكل الموالي يوضح هذه الركائز.

الشكل (22): ركائز الأداء المستدام



Source: Patrick Mallea, Performance Durable en santé et territoire, méthode d'anticipation et d'évaluation des vulnérabilités pour les agences régionales de santé MAEVA, thèse pour obtenir de grade de docteur, l'école nationale supérieur des mines de Paris, 2011, mines paristech, France, p 77.

من خلال هذا الشكل، يتبين لنا أن كل ركيزة لها أهميتها في مخطط الأداء المستدام، حيث تمثل هذه الركائز

في:

- القيم التي تمثل حيوية المؤسسة، والتي تتشكل من الشفافية، العدالة، الالتزام، المسؤولية، الإبداع، الثقة، الإخلاص والولاء، حيث تساعد هذه القيم المؤسسة على البقاء والاستمرارية.

¹ Paul Mallea, op.cit, p 76.

- السوق، خاصة فيما يتعلق بالتنافسية، أي عمل المؤسسة على الحصول وامتلاك مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين في السوق، والرفع من حصتها السوقية والحصول على ولاء الزبائن وكسب آخرين جدد.
- العنصر البشري، فيما يتعلق بالإنتاجية، أي العمل على العناية بالموارد البشري عن طري توفير ظروف عمل جيدة وبيئة عمل صحية، ووضع أنظمة لتحفيزه على العمل والرفع من مستوى أداءه، وهو ما يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- التخصص في المهن، لضمان تحقيق المردودية، أي أن توزيع وممارسة المهام والوظائف في المؤسسة تكون على أساس التخصص، وذلك لضمان تأدية المهام بشكل جيد وفعال، وهو ما يساهم في تحقيق المردودية.

ثالثا: أهمية الأداء المستدام

تكمن أهمية الأداء المستدام فيما يلي¹:

- يساعد على إعادة صياغة استراتيجيات المؤسسات، لتشمل الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) في جميع الأقسام (التسويق، المشتريات، تصميم المنتج، الإشهار...).
- يساعد على إعادة تصميم العمليات، المنتجات والخدمات، لتصبح متلائمة مع الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية).
- يتيح للمؤسسات عقد شراكة في تطوير وتنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.
- تطوير مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء المستدام، وذلك بالتشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، واستخدامها في تقييم أداء المؤسسة، ومقارنته بأداء المؤسسات الأخرى.
- يساعد المؤسسة على تبني مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المستدام كالتدقيق الاجتماعي، المحاسبة الاجتماعية، التسويق الأخضر، الإنتاج الأنظف... الخ.
- الشفافية، الانفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة.
- لقد أصبح مسيرو المؤسسات يهتمون أكثر بمفاهيم الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي لأن الأداء المستدام يسمح بقياس تأثير ونتائج المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة في الأجل المتوسط و الطويل من خلال بناء مزايا تنافسية جديدة، وإعادة تنظيم المؤسسة، وتطوير العلامة التجارية للمؤسسة، إنشاء مؤشرات ومعايير يمكن إدراجها في تقارير التسيير، ولوحات القيادة ومختلف وسائل الإشهار².

¹ Emilie Chardine Baumann, op.cit, p 35.

² Jean-Jacques Pluchart, Lois Charbon Jean, le management durable d'entreprise ; les performances de l'entreprise socialement responsable, 2011, Edition SEFI, Québec, Canada, p 109.

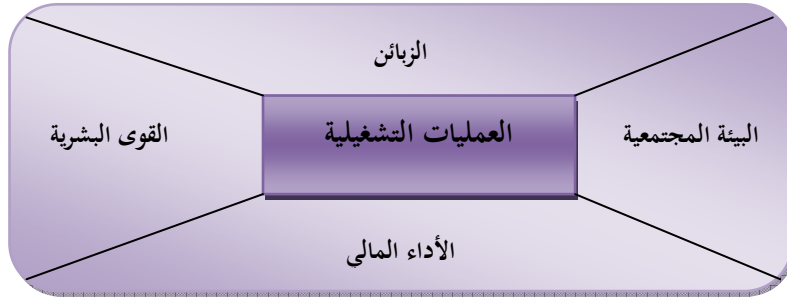
المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء المستدام

سنحاول فيما يلي أن نتطرق إلى أهم نماذج تقييم الأداء المستدام، من خلال استعراض بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، بطاقة الأداء المتوازن الشاملة، مؤشرات داوجنز، نموذج سكانديا نافيقاتور، والمبادرة العالمية لإعداد التقارير

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

لقد حظي نموذج بطاقة الأداء المتوازن بانتقادات شديدة، أهمها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء، ونتيجة لذلك شرع في سنة 2001 في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث أنه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التي اقترحها "كابلان" و"نورتن" تم إدماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي، وأصبح النموذج يسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة¹، والذي يأخذ الشكل التالي:

الشكل (23): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



المصدر: العايب عبدالرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010/2011، ص، 197.

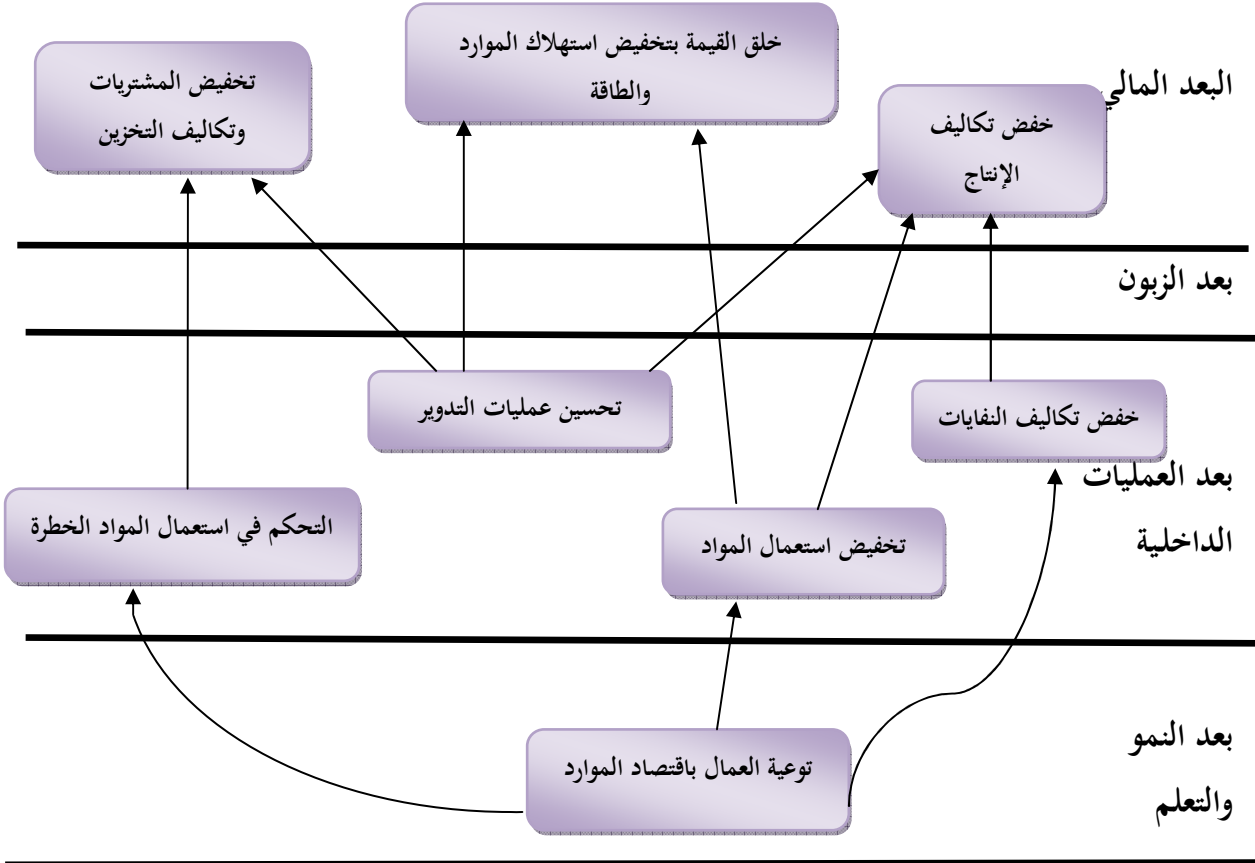
على الرغم من اتفاق كل من بيكر Bieker سنة 2001، وفيج Figge سنة 2002، وزينقالس Zingales سنة 2004 على تسمية النموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، إلا أنهم لم يتفقوا على الكيفية التي يتم بها إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن الأصلية، وفي هذا المجال يمكن التفرقة بين ثلاثة طرق مختلفة في عرض بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وهي²:

- 1- ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف نورتن وكابلان على حاله، ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج، وهذا ما ذهب إليه Beiker.
- 2- إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة التقليدية ويسمى ببعد المجتمع أو المجتمع والبيئة، من أجل توسعة حقل العوامل التي تراعيها بطاقة الأداء المتوازن والتركيز على أهمية المجتمع والبيئة في قياس الأداء.
- 3- صياغة نموذج خاص بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المستخدم لتكملة بطاقة الأداء المتوازن التقليدية ولكن تستعمل فقط في متابعة تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال وضع أهداف اجتماعية وبيئية.

¹ العايب عبدالرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010/2011، ص، 197.
² المرجع نفسه، ص، 197.198.

والشكل الموالي يعطي مثالا حول ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف نورتن وكابلان على حاله ولكن مع إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج

الشكل (24): نموذج بيكر Beiker لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة



Source: Anas hattabou, le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation ; une approche par les systèmes antagonistes, cas de deux entreprises pionnier au Maroc, thèse doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu, Bordeaux 05, France, 2011, p140

من خلال الشكل يتضح أنه تم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وهو ما يطور حالة الاستدامة في المؤسسة، ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأموال الاستدامة، وتقوم آلية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والآخر¹.

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن الشاملة

من جهته، فقد حدد Supizet مبدأ يفرض على المؤسسة ضرورة إرضاء سبعة فئات وهي: المساهمين، المستخدمين، المؤسسة ذاتها باعتبارها شخص طبيعي، الشركاء، الموظفين والمجتمع، ومن خلال هذا الشرط الذي تم وضعه فإنه يقترح "بطاقة الأداء المتوازن الشاملة" التي يستند نموذجه على مجموعة من ستة علاقات

¹ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجاد 21، العدد الثاني، ديسمبر، 2015، مصر، ص، 09.

سببية بين الأطراف ذات المصلحة، والمتمثلة في¹:

- 1- إرضاء المساهمين يتم عن طريق تعظيم المداخل، وهي بحد ذاتها لها علاقة برضا الزبائن.
- 2- إرضاء الزبائن يتم عن طريق إرضاء مستخدمي المنتجات والخدمات التي توفرها المؤسسة، وذلك بالعمل على تحسينها وتطويرها للإيفاء بتوقعاتهم.
- 3- إرضاء المساهمين يتم عن طريق تحقيق أداء أمثل للمؤسسة، وإرضاء الزبائن ومستخدمي المنتجات يتم عن طريق التحسين المستمر في المنتجات وإدارة العلاقة مع الزبائن.
- 4- الأداء الأمثل للمؤسسة يتحقق عن طريق تحسين رضا الشركاء.
- 5- الأداء الأمثل للمؤسسة وإرضاء الشركاء يتحققان عن طريق تحسين رضا الموظفين في المؤسسة.
- 6- الأداء المستدام يتحقق إذا كانت كل شروط البيئة الداخلية والخارجية هي نتيجة علاقة حضارية، مسؤولة، ومواطنة مع المجتمع.

ومن خلال بطاقة الأداء الشاملة يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها، ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد، مروحة لفكرة دراية المؤسسة بقوة الاستدامة².

ثالثا: نموذج سكانديا نافيقاتور

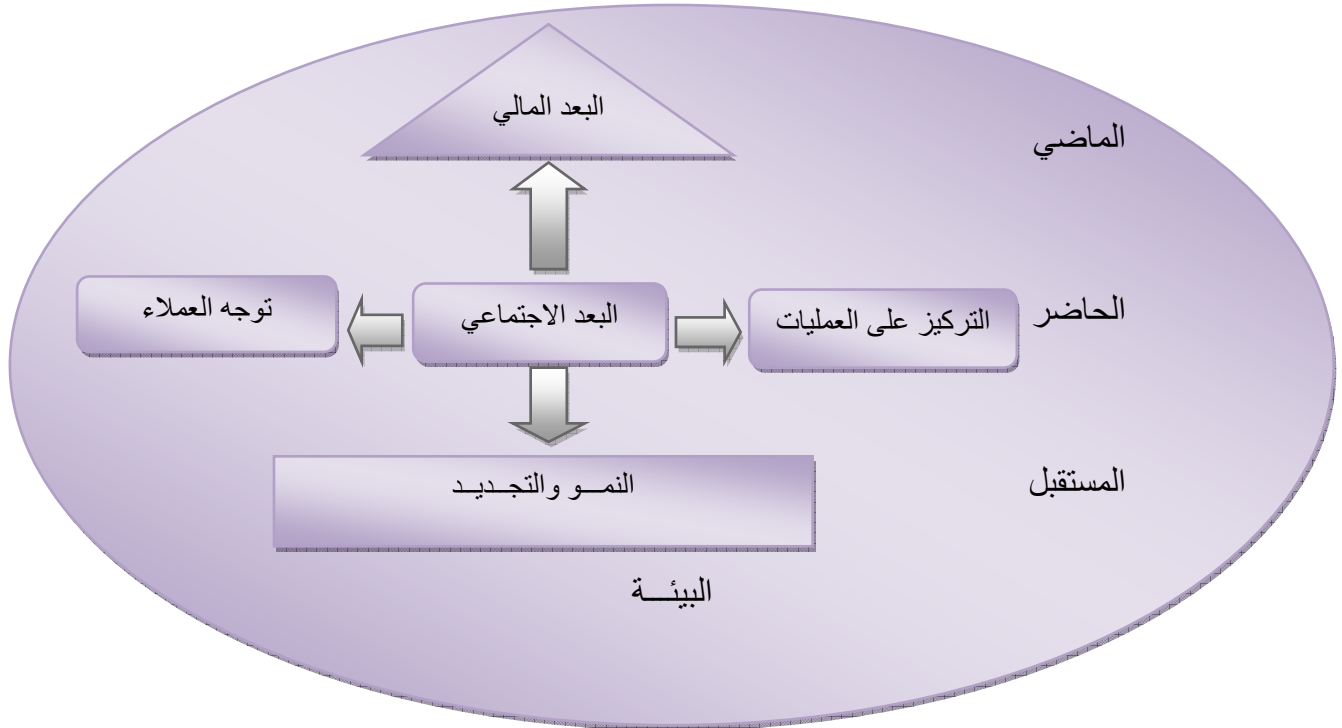
استحدث هذا النموذج من طرف الباحثان Malone et Edvinson سنة 1997، وتم تفعيله لدى شركة SKanadia AFS السويدية، حيث تقوم أسس هذا النموذج على مفهوم رأس المال الفكري، وهو يأخذ بعين الاعتبار جزء مهم من أبعاد المسؤولية والأداء الاجتماعي خاصة ذلك المتعلق بالموارد البشرية والزبائن، وقد صنف هذا النموذج رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري ورأس مال هيكلي، وبعدها قام الباحثان نفسيهما بتطوير النموذج الأولي حيث أصبح يحتوي على خمسة مجالات: المجال المالي، مجال العملاء، مجال العمليات الداخلية، مجال النمو والتعلم ومجال الموارد البشرية، وفي مجمله يشكل رأس المال المعرفي³. والشكل الموالي يوضح نموذج سكانديا نافيقاتور

¹ Anas hattabou, le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation ; une approche par les systèmes antagonistes, cas de deux entreprises pionnier au Maroc, thèse doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu, Bordeaux 05, France, 2011, p 140.

² نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص، 25.

³ أمحمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017/2016، ص، 57.

الشكل (25): نموذج سكانديا نافيقاتور



Source: Anas hattabou, le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation ; une approche par les systèmes antagonistes, cas de deux entreprises pionnier au Maroc, thèse doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu, Bordeaux 05, France, 2011, p142

كما حاول الباحث Martory تطوير هذا النموذج بإدماجه ضمن مراقبة التسيير، معتبرا مراقبة التسيير الاجتماعية إحدى مكونات نظام مراقبة التسيير، وفي هذا السياق اقترح قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة بمجموعة من المؤشرات منها السياسة الاجتماعية للمؤسسة، سياسة الأجور، المناخ الاجتماعي، التصرفات الاجتماعية للأفراد، العلاقة بين العمل والإدارة، صورة وسمعة المؤسسة من الداخل والخارج¹.

رابعا: مؤشرات دواجنز لقياس أداء المؤسسات المتعهددة بالتنمية المستدامة

لقد قامت بعض البورصات العالمية بتطوير مؤشرات تسمح لها بقياس الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، ويأتي على رأسها ما يسمى بمؤشرات دواجنز "Dow Jones"، وتلخص مؤشرات دواجنز لقياس أداء المؤسسات المتعهددة بالتنمية المستدامة كما يبينه الجدول التالي:

¹ أحمد فرعون، مرجع سابق، ص 54.

الجدول (11): مؤشرات داوجنز لقياس أداء المؤسسات المتعهددة بالتنمية المستدامة

تركز المنتجات والخدمات على تكنولوجيا ابتكاره تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية وبعقلانية خلال الزمن	التكنولوجيا
معايير مسؤولية الإدارة/القدرة التنظيمية/ثقافة المؤسسات والعلاقات مع المساهمين	التحكم المؤسسي
يهتم المساهمون بالعوائد المالية السليمة/النمو الاقتصادي طويل الأجل/الزيادة في الإنتاجية/زيادة المنافسة الدولية والمساهمات في رأس المال الفكري أو المعرفي	المساهمون
تقوم المؤسسات صناعتها باتجاه الاستدامة من خلال عرض أنشطتها والإفصاح عن أداءها	الصناعة
تشجع المؤسسات الرفاه الاجتماعي من خلال الاستجابة للملاءمة للتغير الاجتماعي السريع/التغيرات السكانية/تحول النماذج الثقافية والحاجة للتعليم المستمر	المجتمع

المصدر: العايب عبدالرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010/2011، ص، 178.

وفق هذا الجدول يتبين أن مؤشرات الأداء المستدام وفق تصنيف داوجنز تم اختيارها طبقا لتعهدات المؤسسات بتطبيق التنمية المستدامة حسب خمسة مبادئ خاصة بالتنمية المستدامة وهي: طبيعة التكنولوجيا المستعملة في تأدية الأنشطة من طرف المؤسسات، الحوكمة، القدرة على إشباع رغبات المساهمين، استدامة الصناعة، وأخيرا الدور المجتمعي¹.

خامسا: المبادرة العالمية لإعداد التقارير (الإفصاح العالمي)

تعد هذه المبادرة من أكثر الأطر العالمية للإبلاغ، حيث تكمن مهمتها في إعداد تقرير التنمية المستدامة، تتوفر فيه الدقة، المصداقية، القابلية للمقارنة وإمكانية التحقق من المعلومات المقدمة لأجل الرفع من طرق إعدادده لمستوى يعادل التقرير المالي، وتتضمن المبادرة العالمية لإعداد التقارير مبادئ أساسيين هما الشفافية والشمولية².

وترتكز المبادرة العالمية لإعداد التقارير على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في فئات وجوانب مبادئها التوجيهية كمايلي³:

1- الجانب الاقتصادي: الأداء الاقتصادي، التواجد في السوق، الآثار الاقتصادية غير المباشرة، ممارسات الشراء.

2- الجانب الاجتماعي: ممارسات العمالة والعمل اللائق (التوظيف، الصحة والسلامة المهنية، علاقة العمال بالإدارة، التدريب، التنوع وتكافؤ الفرص)، حقوق الإنسان (عدم التمييز، الحرية النقابية، عمالة الأطفال...)، المجتمع (مكافحة الفساد، السياسة العامة، السلوك المناهض للمنافسة، آليات الشكاوي المتعلقة بالآثار على

¹ العايب عبد الرحمان، أطروحة الدكتوراه، مرجع سابق، ص، 178.

² أحمد فرعون، مرجع سابق، ص، 57.

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة، أمستردام، ترجمة أمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية، 2013، ص، 09.

المجتمع)، مسؤولية المنتج (صحة العميل وسلامته، وضع ملصقات المعلومات على المنتجات والخدمات، الاتصالات التسويقية).

3- الجانب البيئي: حماية البيئة من التلوث، تخفيض حجم الانبعاثات من المؤسسات، تدوير النفايات وإعادة استخدامها، الحفاظ على المساحات الخضراء... الخ.

وفي الأخير نشير إلى أن هناك في قياس الأداء المستدام، وذلك لكونه أداء متعدد الأبعاد، وهم ينجم عن التفاعل بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، وبسبب هذا التعقد فصعب على المؤسسة قياس درجة إدماج أبعاد التنمية المستدامة في أداءها، وقياس عائدها على الاستثمار، كما أنه مكن الصعب تحديد المؤسسة المرجعية المثلى التي حققت جميع أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية ليتم مقارنة أداء المؤسسة مع أداء هذه المؤسسة المرجعية، كما أن الأداء المستدام يبدو كاتفاقية بين المؤسسة وجميع الأطراف ذات المصلحة، من خلال الاتفاق على جميع الأهداف المراد تحقيقها، والقواعد المحددة لقياس هذه الأهداف، ولكن هذه الاتفاقية لن تكون قابلة للتطبيق إلا بشرط أن يكون كل بعد من أبعاد الأداء المستدام يكون نتيجة حل توافقي متفاوض عليه بين جميع الأطراف ذات المصلحة¹.

وفي المطلب الموالي سنتعمق أكثر في مؤشرات قياس الأداء المستدام، حيث سنتطرق إلى مكونات الأداء المستدام والمؤشرات الخاصة بكل مكون (المؤشرات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية).

المطلب الثالث: مكونات الأداء المستدام (مفاهيم ومؤشرات)

سنحاول التطرق من خلال هذا المطلب إلى مكونات الأداء المستدام المتمثلة في: الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، بالإضافة إلى المؤشرات المتعلقة بكل مكون.

أولاً: الأداء الاقتصادي

يتمثل الأداء الاقتصادي في الفائض الذي تحققه المؤسسة من جراء تعظيم نتيجتها، مع تخفيض مستوى استخدام مواردها (أي استخدام الموارد بكفاءة)، ويمثل الأداء الاقتصادي تلبية حاجات الزبائن عن طريق خلق القيمة لهم وفق شوط التكلفة، الجودة والوقت².

إن الأداء الاقتصادي يمكن تقييمه بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، ففي السابق كانت مؤشرات الأداء الاقتصادي تسمح بقياس الأداء المالي للمؤسسة، ولكن مع التطور الذي بدأت تعرفه المؤسسات في الإقبال على تبنى التنمية المستدامة، ظهرت إلى الوجود مؤشرات أخرى إضافة إلى المؤشرات المالية، وهي تسمح بقياس الإسهامات الاقتصادية للمؤسسة بغرض قياس مدى مراعاتها لمعايير التنمية

¹ Abdessalem Bouallegui, op.cit, p 12.

² Philippe L, méthodes et pratiques de la performance ; le pilotage par les processus et les compétences, Edition d'organisation, 2001, Paris, France, p 11.

المستدامة، فمن خلال هذه المؤشرات يمكن الحكم على تأثير المؤسسة على الاقتصاد وعلى حياة الأفراد وعلى البيئة الطبيعية¹.

وسنحاول من خلال مايلي أن نتطرق إلى أهم مؤشرات الأداء الاقتصادي

1- مؤشرات الأداء المالي

هناك عدة أصناف من المؤشرات المالية، وقد قمنا بالتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الأول من الفصل الثالث، لذلك سنذكر باختصار أهم هذه المؤشرات فيمايلي²:

أ- الربحية: هناك عدة معايير للربحية، نذكر أهمها فيما يلي:

- نسبة تحقق إجمالي الأهداف المخططة

- نسبة تطور إجمالي الأرباح

- معدل العائد على رأس المال

- هامش الربح الصافي

- هامش التشغيل

ب- السيولة: يعكس مؤشر السيولة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية، ومقدار السيولة الممكن

التصرف بها لمواجهة هذه الالتزامات، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما:

- النسبة الجارية

- نسبة الأصول السريعة

ج- مؤشرات النشاط: تقيس هذه المؤشرات قدرة الإدارة على توليد المبيعات استنادا إلى ما لديها من

أصول، ومن بين هذه المؤشرات مايلي:

- معدل دوران الأصول

- معدل دوران رأس المال التشغيل أو معدل دوران رأس المال

- معدل دوران صافي رأس المال الثابت =

د- المؤشرات الهيكلية: تعكس هذه المؤشرات العلاقة بين المصادر المختلفة للتمويل ونمط استخداماتها،

وأهمها مايلي:

- نسبة الديون إلى الأصول

- نسبة الديون إلى حقوق المالكين

- نسبة صافي الثروة

- نسبة التوزيع الداخلي

¹ العايب عبد الرحمان، الأطروحة، مرجع سابق، ص، 168.

² مدحت القرشي، مرجع سابق، ص، 267-270.

- نسبة صافي ثروة المالكين إلى الأصول الثابتة

2- مؤشرات متعلقة بالجانب التسويقي

وتتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي¹:

- الحصة السوقية للمؤسسة، وهي ترمز إلى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة.
- معدل دوران العملاء، وهو يعكس كفاءة المؤسسة في توليد حجم كافي من المبيعات.
- مستوى رضا الزبائن وتطوره، وهذا يعني مدى رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- عدد شكاوى الزبائن وتطورها، أي عدد الشكاوي التي تلقتها المؤسسة من طرف الزبائن، والمتعلقة بمنتجاتها وخدماتها.
- عدد عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات، أي عدد المنتجات المعيبة، وهذا المؤشر يعكس جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

3- الإنتاجية

تعد الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماما متزايدا في الجوانب الاقتصادية كافة، وعلى الرغم من أهمية موضوع الإنتاجية فقد اختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم محدد لها، وذلك لاختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينطلق منها كانت سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو إدارية أو غيرها، وقد ورد في مفهوم الإنتاجية بأنها قياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات أو جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول على مخرجات، وتوصف الإنتاجية بأنها مقدار المخرجات المنتجة باستخدام وحدة واحدة من مصادر الإنتاج، وبذلك فهي مقياس لكفاءة استخدام الموارد المتاحة، ويرى "Bain" أن الإنتاجية هي النسبة التي تمثل مجموع المخرجات مقسوما على مجموع المدخلات، والإنتاجية ليست مقياسا للإنتاج أو المخرجات المنتجة، وإنما هي مقياس لكيفية استخدام عناصر الإنتاج للحصول على نتائج مرغوبة².

4- القيمة الاقتصادية المضافة

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة الشكل المطور لمفهوم "الربح المتبقي"، ويكمن الفرق بين المفهومين في الغرض من الاستعمال، حيث استعمل مؤشر الربح المتبقي لخدمة مسيري المؤسسات (في سنوات الستينات من القرن الماضي) كأداة لتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة ووحداتها (مؤشر داخلي)، بينما استعمل مؤشر

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، 181.

² عبد الغفور حسن كنعان المعماري، حافظ جاسم عرب المولى، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى للمدة 2007-2002: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، مجلد 32، 2010، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص، 05.

القيمة الاقتصادية المضافة لخدمة المساهمين (منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي) كأداة اتصال يستعملها المسيريون لتمرير معلومات للمساهمين حول أداء المؤسسة¹.

وعموما تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز، بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن استخدامه في تقييم الإستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف للأداء. ويتم وفق القيمة الاقتصادية المضافة ربط المسيرين بالمؤسسة وتحسيسهم بها وفق منطلق النتائج/الوسائل، من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال التي وضعت تحت تصرف كل مسير (مسؤول) من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال (المساهمين بالدرجة الأولى) من جهة ثانية، ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال العلاقة التالية²:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر)

القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على رأس المال المستثمر - معدل تكلفة رأس المال) × رأس المال المستثمر

مما سبق، يتبين المفهوم الأساسي للقيمة الاقتصادية المضافة في الهامش الذي ينتج عن الفرق بين العائد الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسة لفترة معينة وتكلفة الموارد المالية التي استخدمتها.

ثانيا: الأداء الاجتماعي

سنحاول التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم الأداء الاجتماعي، مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى التطرق لأهم مؤشرات الأداء الاجتماعي.

1- مفهوم الأداء الاجتماعي

يقصد بالأداء الاجتماعي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعية والمحددة سلفا، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، فالأداء الداخلي يرتبط بالمالكيين والعمال، أما الأداء الخارجي فيرتبط بالزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة³.

كما يعرف الأداء الاجتماعي على أنه ذلك الأداء الذي يقيس بدقة ممارسة المؤسسة لمسئوليتها حيال موظفيها، وهو يعكس فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وهو يركز على احترام حقوق الإنسان القوانين،

¹ هواري سويبي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص، 60.

² المرجع نفسه، ص، 61.

³ مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، 2014/2013، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، ص، 161.

التسويات (الوطنية والدولية)، معايير الجودة والصحة والسلامة المهنية التي تؤطر الشغل وشروط العمل، وينطوي الأداء الاجتماعي على الإجراءات التالية¹:

- توفير العمل، وفرص عمل متكافئة للجميع.
- توفير ظروف الصحة والسلامة المهنية للموظفين والعمل على تحسينها، من خلال توفير منح ملاءم وبيئة صحية لممارسة العمل.
- علاقات العمل (التعويض العادل للعمال من خلال الأجور، المكافآت والعلاوات، محاربة التمييز بين العمال على أساس الجنس أو العرق و تسيير التنوع)
- تنمية الأفراد من خلال تصميم نظام للتحفيز والتنوع في الحوافز المقدمة بين المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، توفير فرص التدريب للجميع، توفير فرص الترقية للجميع على بطريقة عادلة وموضوعية وعلى أساس الكفاءة.
- من خلال التعريفين السابقين يتبين أن الأداء الاجتماعي يتمثل في توفير جميع الظروف المساعدة على تأدية العمال لعملهم والعمل على تحسينها (ظروف الصحة والسلامة المهنية، علاقات العمل، التحفيز، التدريب، الترقية...) من جهة، والتزام المؤسسة بالتزاماتها الاجتماعية تجاه المجتمع، الزبائن، الحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد نموذجين مرجعيين في مجال الأداء الاجتماعي وأبعاده، وهما نموذج Carroll ونموذج Wood، ثم أتى بعد ذلك Gond في 2003 لتقديم تحليل مقارنة بين كل من نموذج Carroll ونموذج Wood، والجدول الموالي يوضح هذين النموذجين والمقارنة بينهما.

¹ Jean Jacques Pluchart, op.cit, p 105.

الجدول (12): المقارنة بين نموذج Carroll و Wood للأداء الاجتماعي

النموذج	تعريف الأداء الاجتماعي	أبعاد الأداء الاجتماعي
Carroll 1997	التفاعل بين مختلف أصناف المسؤوليات المجتمعية، المشاكل المحددة المرتبطة بالمسؤولية، وفلسفة الإجابة على هذه المشاكل.	- مسؤوليات مجتمعية تدمج المستويات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، التقديرية. - فلسفة التعامل: ممانعة، دفاعية، تكيفية، تطوعية. - الأبعاد المجتمعية: البيئة، الاستهلاك، التمييز، أمن المنتجات، امن العمل، المساهمة.
Wood 1991	ترتيب تنظيمي لمبدأ المسؤولية المجتمعية، عمليات التحسين المجتمعي والبرامج، السياسات والنتائج الملاحظة والمرتبطة بالعلاقات الاجتماعية للمؤسسة.	- مبادئ المسؤولية المجتمعية المؤسسية، التنظيمية والفردية. - عمليات التحسيس المجتمعي: تقييم وتحليل المحيط، تسيير الأطراف ذات المصلحة، تسيير المشاكل الاجتماعية. - نتائج السلوك الاجتماعي للمؤسسة: الآثار الاجتماعية، البرامج المجتمعية والسياسات المجتمعية.

Source: Anas hattabou, le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation ; une approche par les systèmes antagonistes, cas de deux entreprises pionnier au Maroc, thèse doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu, Bordeaux 05, France, 2011, p92

من خلال الجدول يتبين أن للأداء الاجتماعي عدة أبعاد، فمنها ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وكيفية تعامل المؤسسة معها، تسيير الأطراف ذات المصلحة، الصحة والسلامة المهنية، البيئة، الاستهلاك وأمن المنتجات، محاربة التمييز، التعامل مع المشاكل الاجتماعية، المساهمة في البرامج الاجتماعية، العدالة الاجتماعية.

2- مجالات الأداء الاجتماعي حسب معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000

عند التطرق لمجالات الأداء الاجتماعي، فإننا نجد في الأساس معيار SA 8000 للمحاسبة الاجتماعية، حيث يعتبر معيار دولي يشجع المؤسسات على تطوير ممارستها لتصبح مقبولة اجتماعيا، والحفاظ عليها وتطبيقها في أماكن العمل، حيث تم الإعلان عنه في أكتوبر 1997 من طرف معهد المساءلة الاجتماعية SAI التابع لمجلس أولويات الحقوق الاقتصادي CEP وهو منظمة أمريكية مختصة في تحليل الممارسات الإدارية والبيئية للمؤسسات الأمريكية¹.

ويتعلق معيار المساءلة الاجتماعية باحترام الحقوق الاجتماعية (حقوق العامل، منع تشغيل الأطفال، منع الإكراه على العمل)، برامج الإشراف، محاربة التمييز ومراقبة الأجور، ساعات العمل، الصحة والسلامة، حرية التجمع والتفاوض الجماعي².

وبالتالي فالمحاسبة الاجتماعية تتضمن مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لوحدة محاسبية معينة، وتوصيل المعلومات اللازمة للفتات والأطراف المختصة بذلك، بغرض مساعدتهم في عملية

¹ Alain Chauveaux, Jean Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Edition d'organisation, Paris, France, 2001, p.226

² مقدم وهيبية، مرجع سابق، ص، 92.

التقييم واتخاذ القرارات¹.

وبالتالي فمعيار المساءلة الاجتماعية SA 8000 يهدف إلى ضمان شروط جيدة للعمل في المؤسسة، ولكن أيضا عند الموردين، الوحدات الفرعية، وخدمات ما بعد البيع، ويمكن حصر المجالات التسعة للأداء الاجتماعي حسب هذا المعيار فيما يلي²:

منع عمالة الأطفال، منع العمل الشاق، منع الممارسات التأديبية، احترام القواعد الأساسية في مجال الصحة والسلامة، حرية التجمع وحق التفاوض الجماعي، تحديد وقت ساعات العمل، منح حد أدنى من الأجور يغطي الحاجات الأساسية، عدم التمييز على أساس العرق، الدين، الجنس، المتابعة والرقابة المستقلة لتطبيق هذا المعيار.

3- المسؤولية الاجتماعية

لم يكن مصطلح المسؤولية الاجتماعية معروفا بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت المؤسسات تحاول تعظيم أرباحها بكافة الوسائل، ولكن مع النقد المستمر لمفهوم الأرباح فقد ظهرت دوافع لأن تتبنى المؤسسات دورا أكبر تجاه عمالها، والمجتمع والبيئة التي تنشط فيها.

أ- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن مصطلح المسؤولية الاجتماعية ظهر بصفة واضحة منذ حوالي 15 سنة في أوروبا، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي CRS Corporate Social Responsibility، ويرتبط هذا المصطلح بالاندماج في قرارات المؤسسة، وانعكاس نشاط المؤسسة على المحيط والمجتمع، وتقدم المسؤولية الاجتماعية وفق هذا التصور على أنها مساهمة المؤسسات في التنمية المستدامة³، فالمواضيع الأساسية التي يهتم بها البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة مقترحة في مجموعة من أربعة أصناف وهي⁴: مؤسسات اجتماعية، تحليل نمط الحياة، التماسك الاجتماعي، العدالة والمساواة.

وقد سجل الباحثون، أن هناك فروقا أساسية بين التصميم الأمريكي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والاتجاه الأوروبي، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ حسين هادي عنيزة، ماهر ناجي علي، تأثير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم، دراسة تطبيقية واستطلاعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد 26، جامعة الكوفة، ص، 160.

² Anas Hattabou, op.cit, p 127.

³ Jean Marie Courrent, RSE et développement durable en PME, groupe de Boeck S.A, 2012, Bruxelles, Belgique, p 17.

⁴ Beat Burgenmerie, Economie du développement durable, 2 éme édition, Edition du Boeck Université, 2005, Bruxelles, Belgique, p 202.

الجدول (13): المقاربة الأمريكية والأوروبية للمسؤولية الاجتماعية

المقاربة الأوروبية	المقاربة الأمريكية
جزء من فلسفة إدارية فيما يتعلق بثقافة تنظيمية قائمة على مرجعية القيم.	تفادي الآثار المضرة بقيمة حقوق المساهمين وبالسمعة.
لا يمكن للإدارة أن تتجاهل الديمقراطية والحرية في مكان العمل.	مطالب خارجية أدت إلى خلق القواعد السلوكية الأخلاقية.
وجهات النظر الأخلاقية من قبل الشركاء الاجتماعيين.	التقاليد الجمهورية المدنية "الصدق والنزاهة".
جانب تطوعي (غير قانوني).	أهمية القوانين حول الفساد.
مدونات الأخلاق هي عبارة عن دليل غير ملزم.	مدونات الأخلاق هي شبه قوانين.
شراكة عامل/صاحب العمل (بما في ذلك النقابات).	إصدار إرشادات.
الآثار الاقتصادية مجال الأعمال، بالنظر إلى وجهات النظر الإخلاقية.	أخلاقيات الأعمال في ميدان الإدارة.

المصدر: أحمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016/2017، ص، 17.

وقد قدمت العديد من المنظمات الدولية تعريفها للمسؤولية الاجتماعية، نذكر منها:

- تعريف المنظمة العالمية للتقييس (ISO): المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات الأطراف ذات المصلحة¹.

- تعريف الغرفة التجارية العالمية: المسؤولية الاجتماعية هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، ما يجعل المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، لذلك فالمسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم².

كما عرف الباحث "Drucker" المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وقد عرف "Holmes" المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، خلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها³.

أما الباحث "Carroll" فقد لخص المسؤولية الاجتماعية في أربعة جوانب رئيسية تتمثل في: البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية)، البعد القانوني (المسؤولية القانونية)، البعد الخيري (المسؤولية الخيرية)،

¹ Olivier Dubigeon, Piloter un développement responsable, Pearson Education, 3 éme édition, 2009, Paris, France, p 06.

² بلال خلف السكارنه، أخلاقيات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 162.

³ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، الإسكندرية، مصر، ص، 15.

البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية)¹.

ويعرف "Dominique Wolff" المسؤولية الاجتماعية على أنها ادماج طوعي من طرف المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة، وأن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا لا يعني فقط الإرضاء التام للمتطلبات القانونية المطبقة، ولكن أيضا زيادة الاستثمار في الرأسمال البشري، المحيط، والعلاقات مع الأطراف ذات المصلحة².

كما تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها مسؤولية المؤسسة عن آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، وهو ما يترجم في سلوك شفاف وأخلاقي يعمل على³:

- المساهمة في التنمية المستدامة، بما في ذلك صحة المجتمع ورفاهيته.
- الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة.
- احترام القوانين السارية وتوافقها مع المعايير الدولية.
- دمجها في جميع جوانب المؤسسة، وتنفيذها في مختلف علاقاتها.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول أن⁴:

- المسؤولية الاجتماعية تغطي المسائل الاجتماعية والبيئية، على الرغم من المصطلح الإنجليزي للمسؤولية الاجتماعية يركز فقط على البعد الاجتماعي.
- عدم فصل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن الإستراتيجية والعمليات، لأنه ينطوي دمج الانشغالات الاجتماعية والبيئية في هذه الإستراتيجية والعمليات.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم طوعي.
- جانب مهم من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهو طريقة تفاعل المؤسسات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (العمال، الزبائن، السلطات المحلية، المجتمع...).
- من المهم التأكيد على أن المؤسسة تكون مسؤولة اجتماعيا لا يعني فقط الامتثال للقوانين ذات الصلة، ولكن الذهاب أبعد من ذلك بالاستثمار المطلوب أكثر في الرأسمال البشري والبيئة والعلاقة مع الأطراف ذات المصلحة.
- كل مؤسسة تشارك في المسؤولية الاجتماعية بطريقتها الخاصة، والتي لا تعتمد فقط على كفاءتها الأساسية، مواردها ومصالح الأطراف ذات المصلحة، ولكن أيضا التقاليد الثقافية للبلد والمنطقة التي تنشط فيها المؤسسة.

¹ عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، أيام 21/20 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص، 406.

² Dominique Wolff, Fabrice Mauléon, le management durable ; l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, 2008, LAVOISIER, Paris, France, p 135.

³ Jean Francis Ory, op.cit, p 16.

⁴ Emilie Chardine Baumann, op.cit, p 36.

ومنه يمكن أن نعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة بمجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة تجاه العاملين بها والمتعاملين معها من ناحية، وأفراد المجتمع والبيئة المحيطة من ناحية أخرى، وذلك في إطار قيم وأخلاق وقوانين هذا المجتمع.

ب- أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع المجتمع الذي تنشط فيه لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروض عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة، وأهمها مايلي¹:

- بالنسبة للمؤسسة

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
- من شأن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

- بالنسبة للمجتمع

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة الثقافة والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

- بالنسبة للدولة

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، أيام 23/22 نوفمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص.ص. 231.230.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآليات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعباءها جميعا.

ج- أبعاد المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية، نلخصها فيما يلي¹:

- **البعد الاقتصادي:** يقر هذا البعد بضرورة الاستناد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي في إطار يبين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وبما لا يلحق الضرر لا بالمؤسسة ولا بالمجتمع.

- **البعد القانوني:** يركز هذا البعد على حماية البيئة، السلامة المهنية، العدالة، وقوانين حماية المستهلك في شكل قوانين يفترض على المؤسسات احترامها بالشكل الذي يسمح بارتقاء المجتمع.

- **البعد الأخلاقي:** يستند هذا المبدأ في تحليله إلى المبادئ الأخلاقية التي تكفلها الأعراف والقيم الاجتماعية، من خلال ضرورة حماية البيئة والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك، والقضاء على البطالة من خلال فتح المجال للتوظيف وتكافؤ الفرص احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

- **البعد الخيري:** يرتبط هذا البعد بدرجة كبيرة بنوعية الحياة من خلال ضرورة الارتقاء بهذه الأخيرة، وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام والنقل وغيرها.

وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة والتي أوردها "Carrol" بشكل المعادلة التالية²:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية

- **المسؤولية الاقتصادية:** تمثل مسؤوليات أساسية يجب أن تضطلع بها المؤسسات، حيث يجب عليها إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع وبتكلفة معقولة ونوعية جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المؤسسة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم.

- **المسؤولية القانونية:** وهذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وتعليمات يجب أن تحترمها المؤسسات، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها.

- **المسؤولية الأخلاقية:** يفترض على المؤسسات أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تنشط فيه، وفي هذا الإطار فإن هذه الجوانب لم توطر بعد بقوانين ملزمة، ولكن احترامها يعد أمرا ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها، لذلك وجب على المؤسسة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.

¹ عبد الغفور دادان، مرجع سابق، ص، 109.

² عبد الرزاق مولاي لخضر، مرجع سابق، ص، 234.235.

- المسؤولية الخيرية (التطوعية): وتمثل هذه المسؤولية في مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسات، بل تبادر فيها بشكل إنساني وطوعي، وقد تكون هذه المبادرات لعموم فئات المجتمع أو لفئات خاصة ككبار السن أو غيرها.

د- استراتيجيات تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية

إن تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات يتمحور حول أربعة مواقف كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل (26): استراتيجيات تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية

الإستراتيجية التطوعية	- تتولى القيادة المبادرات الاجتماعية - تتبنى المؤسسة المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والعقلانية
الإستراتيجية التكيفية	- الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية - تتبنى المؤسسة المسؤوليات الاقتصادية، القانونية والأخلاقية
الإستراتيجية الدفاعية	- الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات القانونية - تتبنى المؤسسة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية
الإستراتيجية الممانعة	- محاربة المتطلبات الاجتماعية - تتبنى المؤسسات المسؤوليات الاقتصادية

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن، ص، 98.

يوضح الشكل أعلاه أربعة استراتيجيات لتعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية، وهي:¹

- الإستراتيجية الممانعة: تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، حيث ترى إدارة المؤسسة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجه أي طرف من أصحاب المصالح، كما ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة، وأن القيام بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال، وأن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تكون اقتصادية فقط، لهذا ترفض القرارات التي لا تلي معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية

- الإستراتيجية الدفاعية: في هذا الإطار فإن المؤسسة الاقتصادية تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جداً، حيث تقوم بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقادات

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن، ص، 97.96.

الموجهة لها، كالاستجابة بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جمعيات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة.

- الإستراتيجية التكوينية: في هذه الإستراتيجية، فإن المؤسسة تساهم بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز الشروط القانونية، وفي هذا المجال فالمؤسسة تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه.

- الإستراتيجية التطوعية (المبادرة): في إطار هذه الإستراتيجية، تأخذ المؤسسة زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتحديات وكذا التشريعات الحكومية.

4- مؤشرات الأداء الاجتماعي

يقصد بمؤشرات الأداء الاجتماعي تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسة على جميع الأطراف ذات المصلحة (العمال، المساهمين، الزبائن، المجتمع، الجمعيات... الخ).

تقيس مؤشرات الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية، ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب من المؤسسة¹.

كما تجدر الإشارة إلى أن الهدف الأساسي لتقييم وقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة هو في الأساس ليس الحجم على الأرباح التي تحققها في المستقبل، ولكن يكون على التصرفات والسلوكيات المنتهجة في السياق الاجتماعي².

وسنذكر أهم هذه المؤشرات فيما يلي³:

- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة، للوقوف على مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها (التدريب والتطوير).

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين (توفير شروط الصحة والسلامة المهنية).

¹ لخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، أيام 16/15 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص، 05.

² Cécile Lapenu er François Doligez, mesure des performances sociales ; les implication pour le secteur de la micro finance, revue internationale de l'économie sociale, RECMA, N 304, France, p 55.

³ لخديمي عب الحميد، مرجع سابق، ص.ص، 06.05.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها من خلال قياس معدل دوران العاملين ومعدل التغيب.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان، النقل، وتوفير وسائل المواصلات.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام كبناء المدارس والمستشفيات.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المحيط.
- قياس مدى الاستغلال الكفء والعقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة لها.
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج.
- بالإضافة إلى المؤشرات السابقة، يمكن إضافة المؤشرات التالية¹:
- توظيف عمالة زائدة، وذلك يعني توظيف عاملين بما يزيد عن حاجة المؤسسة، وتقاس مساهمة المؤسسة في هذا المجال من خلال الأجور التي تمنحها لهذه العمالة الزائدة.
- توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، أي نسبة المعوقين إلى إجمالي العاملين.
- دعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم، وهو ما ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة، والأساس المعتمد لقياس هذه المساهمة هو قيمة ما تتحمله من تكاليف مقابل توفير هذا الدعم.
- إعداد وتنفيذ برامج التدريب للعاملين، وتقاس المساهمة الاجتماعية في هذا المجال بتكلفة هذه البرامج، وعدد المستفيدين من هذه البرامج.
- توفير بيئة عمل صحية وآمنة (شوط الصحة والسلامة المهنية).
- المساهمة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين، وذلك من خلال الأجور، المنح، المكافآت والعلاوات.
- المساهمة في توفير وحدات سكنية للعمال، إما امتثالاً لمتطلبات قانونية أو من خلال مبادرة خاصة من قبل المؤسسات.
- المساهمة في توفير وسائل النقل للعاملين، والأساس المعتمد في قياس هذه المساهمة هو إما تقدير ما تتحمله المؤسسة من تكاليف مقابل توفير هذه الخدمة، أو من خلال ما يتحقق من منافع نتيجة هذه الخدمة.
- التزام المؤسسة بمواصفات الجودة وشروط أمان استخدام المنتج، وتقاس هذه المساهمة بمقدار تكلفة أجهزة ومعدات الرقابة على الجودة واختبار أمان المنتج ومصاريف تشغيلها، وغير ذلك من التكاليف التي يكون الدافع من تحمل المؤسسة لها توفري الحماية للمستهلك.
- عدد شكاوي العملاء وكمية البضاعة المرتدة منهم، وعدد الحوادث التي نشأت من استخدام منتج المؤسسة.

¹ سفير محمد، حيدوشي عاشور، قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الإفصاح عن معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، أيام 14.10/15.10/2016، ص، 6-8.

ثالثا: الأداء البيئي

يشير الأداء البيئي إلى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في حماية البيئة، من خلال سياسات بيئية تركز على الأنشطة الإنتاجية بغرض الحد من آثارها السلبية على البيئة والمجتمع، ومن أجل تحقيق الأداء البيئي المستدام تقوم المؤسسات الاقتصادية بوضع أنظمة للإدارة البيئية مستعينة في ذلك بالمواصفات القياسية الدولية أهمها معيار إيزو 14001، حيث تمثل مثل هذه المواصفات للمؤسسات الاقتصادية جملة من الأدوات تستخدم في تحسين الأداء البيئي¹.

1- مفهوم الأداء البيئي

تعتبر السياسة البيئية للمؤسسة بمثابة إعلان المؤسسة حول نواياها والقواعد المتبعة فيما يتعلق بالتوجه البيئي لأنشطتها، حيث يكون في شكل إطار يحدد سلوكياتها وأهدافها البيئية التي تسعى لتحقيقها، ويعتبر نظام إدارة البيئة كإطار محدد للأدوات والآليات التي تستخدمها إدارة البيئة لتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة، فهو الآلية التي يتم من خلالها الحكم على الأداء البيئي للمؤسسة ومتابعته، كما أن إدارة البيئة في المؤسسة تستخدم نظام إدارة البيئة كأداة للرقابة على تطبيق المتطلبات والالتزامات الخاصة بالحفاظ على البيئة².

وللمؤسسة ذات التوجه البيئي عدة وظائف ومهام للإدارة البيئية فيها، حيث يؤدي القيام بهذه الوظائف بفعالية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي³:

- التخطيط: يعني التخطيط في هذا السياق تحديد الأهداف والعمليات التي تمكن المؤسسة من تنفيذ السياسات البيئية، وفي هذا الإطار يتم الانطلاق من المعايير أو المواصفات المرجعية العالمية المعتمدة من المنظمات الدولية مثل: المنظمة العالمية للتقييس ISO، المنظمة الأمريكية للاختبار والمواد ASTM... الخ، وينبغي على التخطيط البيئي أن يكون شاملا لجميع أنشطة المؤسسة التموينية والإنتاجية والتسويقية.

- التنفيذ: وهي الوظيفة التي تتمثل في تنفيذ العمليات والسياسات البيئية كما هو مخطط لها، حيث تشمل جميع أنشطة المؤسسة.

- الرقابة: تتمثل في مراقبة ومتابعة العمليات فيما يتعلق بالإجراءات القانونية والمتطلبات التشغيلية وأهداف السياسات البيئية مع العمل على تقييم الأداء البيئي، أي تقييم مدى النجاح الذي حققته الإجراءات والتدابير

¹ بقعة الشريف، العايب عبد الرحمان، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، أيام 21/20 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص، 83.

² عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، أيام 08/07 أبريل 2008، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو-مغاربي، الجزء الأول، 2008، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص، 524.

³ المرجع نفسه، ص، 526.

البيئية المتخذة من طرف المؤسسة، وفي هذا الإطار تتم الرقابة من خلال ما يسمى بالرقابة البيئية كنظام فرعي من نظام الرقابة الشامل.

- التطوير: تستدعي هذه الوظيفة إذا تطلب الأمر القيام بتصحيح وتقويم العمليات، حيث يتضمن المعيار ISO 14001 التحسين المستمر للعمليات.

ينظر Jean Jacques Pluchart إلى الأداء البيئي على أنه ينتج من مجهودات ترشيد المؤسسة لاستهلاكها للمواد الأولية، الطاقة، تحديد المخاطر المرتبطة بالبيئة (خاصة انبعاثات الغاز، الاحتباس الحراري...)، استعادة النفايات (عن طريق التدوير وإعادة الاستعمال)، حيث أن الإجراءات والممارسات والمبادرات البيئية تضفي على المؤسسة صورة المواطنة والشرعية في المجتمع الذي تنشط فيه.¹

كما يمكن تعريف الأداء البيئي بأنه النتائج التي تتحصل عليها إدارة المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة، ويعرف أيضا بأنه النتائج القابلة للقياس لنظام إدارة البيئة في منظمة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية والناجمة عن الأهداف والسياسات البيئية، كما يعرفه Lilly Scheibe على أنه كل تصرفات المؤسسة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس، وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليها أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو تأثير المؤسسة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أم سلبيا.²

إن تحقيق الأداء البيئي يكون باحترام التشريعات والقوانين من ناحية، ولكن لا بد أن يؤدي إلى تحسين المردود المالي، فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية.³

2- دوافع اهتمام المؤسسة بالأداء البيئي

تكمن أهمية الأداء البيئي للمؤسسة في أنه يؤدي إلى زيادة الإيرادات من خلال توفير فرص الوصول إلى أسواق معينة، التنويع في المنتجات وبيع تكنولوجيا متخصصة في تخفيض التلوث، كذلك فإن الأداء البيئي يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال إدارة أفضل للمخاطر والعلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وخفض تكاليف الموارد الخام والطاقة والخدمات، رأس المال واليد العاملة.⁴

ويمكن اختصار هذه الآليات في الجدول التالي:

¹ Jean Jacques Pluchart, op.cit, p 106.105.

² عمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص، 526.

³ بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، 84.

⁴ Laurent Da Silva, les indicateur de performance environnementale de l'éco efficacité, le cas de Mine Canadian Malartic, université de Sherbrooke, Canada, 2013, p 06.

الجدول (14): أهمية ودوافع اهتمام المؤسسة بالأداء البيئي

الآليات	الوصف/أمثلة
زيادة الإيرادات	
فرص الدخول لأسواق جديدة	العديد من المنظمات تتبنى سياسات الشراء المسؤول.
التنوع في المنتجات	"كاسكاد" هي المؤسسة الكندية الوحيدة المنتجة للورق الرقيق والأنسجة الورقية، والتي تحصلت على شهادة "عملية بدون الكلوريد" لبعض منتجاتها.
بيع تكنولوجيا ضد التلوث	تطوير براءات اختراع لتكنولوجيا إعادة تدوير النفايات.
تخفيض التكاليف	
إدارة المخاطر والعلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين	الحد من مخاطر التقاضي المتعلقة بالحوادث البيئية والشكاوي البيئية.
تكلفة المواد الأولية، الطاقة، والخدمات	بإمكان المؤسسات تحقيق مداخيل معتبرة من خلال استعمال ونشر تكنولوجيا نظيفة محافظة على البيئة.
تكلفة رأس المال	أصبح الأداء البيئي معيار لحصول المؤسسات على قروض من المؤسسات المالية.
تكلفة اليد العاملة	تكاليف الصحة والسلامة المهنية للعاملين يمكن تخفيضها عن طريق تحسين الأداء البيئي، وتقليل دوران العاملين.

Source: Laurent Da Silva, les indicateur de performance environnementale de l'éco efficacité, le cas de Mine Canadian Malartic, université de Sherbrooke, Canada, 2013, p 07.

بالإضافة إلى الدوافع السابقة الذكر، فقد لخصت الوكالة الأمريكية للحفاظ على البيئة دوافع اهتمام المؤسسة بالأداء البيئي فيما يلي¹:

- يساعد على التنبؤ بالمشكلات البيئية المتوقعة، ويحفز على اقتناص الفرص المتاحة وإيجاد الحلول مسبقاً.
 - يدعم ويرفع من تنافسية المؤسسة، فتخفيض تكلفة الطاقة أو الاستغناء عن بعض المواد غير الضرورية يؤدي الزيادة الفعلية في الأرباح، كما يمكن أن يساعد المؤسسة في الدخول إلى بعض الأسواق الجديدة.
 - يساعد على التخلص من النفايات ومنع التلوث والحفاظ على الموارد وتوفير الأموال.
 - يساعد على تحسين صورة وسمعة المؤسسة.
 - يحافظ على الأفراد الحاليين في المؤسسة ويشجع على استقطاب الكفاءات، فمواضيع مثل البيئة، الصحة، السلامة المهنية... تعتبر من المواضيع التي تستحوذ على اهتمامات الأفراد العاملين.
 - ضمان التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية، وهو ما يضمن للمؤسسة عدم الوقوع في التجاوزات وما يترتب عنها من مضاعفات.
- إضافة إلى كل ما سبق، فإن الأداء البيئي للمؤسسة يمكنها من اكتساب كفاءة بيئية في مختلف نشاطاتها، والتي يمكن أن

¹ عثمان حسن عمان، مرجع سابق، ص، 521.

تفضي إلى ابتكارات بيئية رائدة، وهو ما يسمح للمؤسسة بتحسين كمية الانتفاع من الموارد، ويصبح الدخل الإضافي ممكنا باستغلال الأفضلية التامة للانتفاع من المنتجات الجانبية (استغلال النفايات)، وهو ما يتيح للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية مستدامة¹.

3- أبعاد الأداء البيئي

للأداء البيئي أربعة أبعاد تتمثل في: تحسين المنتجات والعمليات، تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح، احترام القوانين والتشريعات البيئية، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، والجدول الموالي يلخص هذه الأبعاد في شكل مصفوفة كمايلي:

الجدول (15): مصفوفة الأداء البيئي

محور داخلي-خارجي	داخلي	خارجي
محور العمليات والنتائج	تحسين المنتجات والعمليات	تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح
العمليات	احترام القوانين والتشريعات	آثار بيئية إيجابية
النتائج	تحقيق عوائد مالية	تحسين صورة وسمعة المؤسسة

المصدر: بقعة الشريف، العايب عبد الرحمان، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، أيام 21/20 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص، 83.

من الجدول يتضح أن الأداء البيئي له انعكاسات على العمليات والنتائج، فمن ناحية العمليات فهو يساعد على تحسين المنتجات داخل المؤسسة كما يعمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة، أما من ناحية النتائج فهو يساعد المؤسسة على تحقيق عوائد مالية واحترام القوانين والتشريعات للمؤسسة، بالإضافة إلى تحسين صورة وسمعة المؤسسة بتحقيق آثار بيئية إيجابية.

4- تقييم الأداء البيئي وخطواته

يعد تقييم الأداء البيئي للمؤسسات من الأمور المعقدة وذلك اختلاف نوعيات الأداء وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لصياغة المقاييس البيئية الملائمة، بسبب صعوبة استخدام المعايير الخارجية في وضع المؤشرات، وهو ما أدى إلى اعتماد مداخل تقليدية لجعل الأرقام التي تتيحها تلك المؤشرات ذات مدلول، كمقارنة الأداء المرجعي الذي يتم من خلاله مقارنة المؤشرات في المؤسسات المعنية بمثلاتها، والتحدي الذي واجه هذا المدخل هو تحديد الحالات المشابهة بدقة والذي يكون قياس مؤشر معين له نفس المعنى في كليهما، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تقارب بين الاتجاهات في المداخل النظرية والعملية حالياً لتقييم الأداء البيئي حيث تقوم المؤسسات بتطوير مقاييس تقييم الأداء البيئي، وتقييم استخدام المؤشرات المتعددة

¹ ريناتو جيه أورساتو، استراتيجيات الاستدامة: متى يكون التوجه الأخضر مجزياً، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية، 2012، أبو ظبي، الإمارات، ص، 82.

للأداء البيئي، وتصميم أطر لإعداد التقارير، مما أرسى أسس نظام قياس نمطي يسمح للمؤسسات بإدارة أداءها البيئي بطريقة أكثر استدامة، وبمقارنة ذلك الأداء بالمستهدف بصورة متواصلة¹.

ويعرف تقييم الأداء البيئي حسب إيزو 14031 بأنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمؤسسة، باختيار المؤشرات، جمع وتحليل البيانات، تقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي، إعداد التقارير وتوصيل المعلومة والفحص الدوري، وفي النهاية تطوير هذا المنهج².

من خلال ما سبق، فإن الأداء البيئي يجب أن يوفر المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسة من متابعة أهدافها البيئية ورصد التغيرات في أداءها البيئي، ولذلك فتقييم الأداء البيئي يساعد المؤسسة على³:

- تحديد الجوانب البيئية، وتحديد الجوانب التي سيتم التعامل معها على أنها هامة.
- وضع أهداف وغايات بهدف تحسين الأداء البيئي، وتقييم الأداء بالمقارنة في الأجلين القصير والطويل.
- تحديد الإمكانيات لتحسين إدارة الجوانب البيئية.
- تحديد الاتجاهات المتعلقة بأدائها البيئي.
- تقرير عن الأداء البيئي، وتوفير فرصة للوصول إلى هذا التقرير للجميع (داخل المؤسسة وخارجها).

وفي إطار تقييم الأداء البيئي، يمكن إتباع الخطوات التالية⁴:

أ- تحديد الجوانب البيئية الهامة

تمثل الخطوة الأولى في إبراز الجوانب البيئية الناتجة عن نشاط المؤسسة، ففي البداية تدرس الجوانب الهامة وتكون موضوع متابعة، والطريقة المقترحة تبدأ بتحديد هذه الجوانب على أساس جدول ملخص بسيط، يمكن إبرازها بفضل مختلف التقنيات المقترحة في إطار وضع نظام الإدارة البيئية (الخراط البيئية، تحليل التدفقات برسوم بيانية...).

ب- تحديد البيانات المتاحة وجمعها

من المهم تحديد ماهي المعطيات المتوفرة في المؤسسة وخاصة: الأهداف البيئية التي يتعين تحقيقها (تخفيض استهلاك المياه، تخفيض إنتاج النفايات...)، جرد المنتجات (المنتجات الخطرة في المخازن، المواد الأولية...)، الرسوم التنظيمية، والقيم المحددة، وثائق المتابعة العملية (الكمية المنتجة)، التسجيلات المتاحة (الشكاوى، التدريب...)، المحاسبة البيئية.

ج- اختيار المؤشرات

هذه الخطوة هي الجزء الأكثر أهمية في تقييم الأداء البيئي، وسوف نقدم بعض المعلومات التي تساعد المؤسسات في اختيار مؤشرات الأداء البيئي الأنسب لنشاطها، لأنه لا توجد قوائم محددة من مؤشرات

¹ الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي، شركة نوكيا نموذجاً، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، الجزائر، ص، 143.

² نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص، 09.

³ Laurent Da Silva, op.it, p 17.

⁴ Eddy Bauraing, Jacques Nicolas, Marianne Von Frenckell, les indicateurs de performance environnementales, Fondation Universitaire Luxembourgeoise FUL, Luxembourg, 2000, p 13-24.

الأداء المثالية، وبالتالي على المؤسسات تحديد مؤشرات الأداء البيئية على أساس: احتياجاتها والزبائن المستهدفين، الجوانب والآثار البيئية التي تمت معالجتها في الخطوة الأولى.

د- تحويل البيانات إلى مؤشرات

تحويل البيانات إلى مؤشرات أداء يكون بشكل دقيق، وبالتالي يجب التأكد من توافق البيانات المتاحة مع المؤشر، وهنا سوف يتطلب في بعض الأحيان تحويل البيانات الأساسية من أجل توحيد وحدة القياس المشتركة، وبمجرد تحويل هذه البيانات إلى مؤشرات سيكون من الضروري تفسير هذه المعلومات.

كما ينبغي مقارنة هذه المؤشرات بالمعايير التي تم وضعها سابقا (معايير تنظيمية، أهداف وغايات المجموعة، أهداف وغايات المؤسسة نفسها).

ه- التقارير

كما ذكرنا سابقا، فمؤشرات الأداء يمكن اعتبارها كأداة اتصال مهمة، وسيعتمد التقرير المستخدم الجمهور المستهدف بالمؤشرات (العمال، المديرية، الإدارة الوسطى، الجمهور الخارجي).

5- مؤشرات الأداء البيئي

مؤشر الأداء البيئي هي الأداة التي توفر معلومات حول التقدم المعتمد من طرف المؤسسات في المسائل البيئية، مثل تطور الاستهلاك السنوي للمياه، عدد الأهداف البيئية المحققة، تطو كمية النفايات... الخ¹.

تقسم مؤشرات الأداء البيئي إلى قسمين، مؤشرات أداء الإدارة، ومؤشرات الأداء التشغيلية (التشغيلية)، وفيما يلي شكل يوضح مختلف هذه المؤشرات، والعلاقة بين إدارة المؤسسة، عملياتها، والمحيط.

الشكل (27): العلاقة بين مختلف المؤشرات البيئية



Source: Laurent Da Silva, les indicateur de performance environnementale de l'eco efficacité, le cas de Mine Canadian Malartic, université de Sherbrooke, Canada, 2013, p 19.

¹ Eddy Bauraing et ces collègues, op.it, p 03.

نستنتج من خلال الشكل أن مؤشرات الأداء البيئي تتمثل في¹:

أ- مؤشرات أداء الإدارة: حيث تقيس هذه المؤشرات الجهود المبذولة من طرف المؤسسة للتأثير على الأداء البيئي لعمليات المؤسسة، وتتعلق هذه المؤشرات بالسياسات والممارسات والإجراءات والقرارات المتعلقة بالإدارة البيئية، ومن أمثلة هذه المؤشرات نجد: عدد ساعات تدريب العاملين في المجالات البيئية، الميزانية المخصصة لإيجاد حلول الحد من استهلاك المياه، عدد حالات عدم الامتثال التنظيمي، العائد على الاستثمار في مشاريع التحسين البيئية... الخ).

وتتضمن مؤشرات أداء الإدارة أهدافا محددة تتمثل في التنبؤ بالتغيرات في الأداء، تحديد الأسباب الرئيسية التي تفسر تجاوز أو عدم تحقيق أهداف الأداء البيئي، وتحديد فرص اتخاذ الإجراءات الوقائية.

ب- مؤشرات الأداء العملياتية (التشغيلية): تقيس هذه المؤشرات أداء عمليات المؤسسة في توليد النفايات والانبعاثات، وهي تنشأ جزيا من قرارات الإدارة فيما يتعلق بالإدارة البيئية، وهي تعتبر مقاييس لقياس العمليات غير الجيدة وغير الفعالة.

مؤشرات الأداء العملياتية تتعلق بثلاثة مجالات رئيسية من عمليات المؤسسة:

- المدخلات: المواد، الطاقة، الخدمات المستخدمة في العمليات، المرافق المادية والمعدات).
- المخرجات: المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، النفايات والانبعاثات.
- العمليات التشغيلية: الكفاءة التشغيلية، تصميم العمليات، المنتجات والخدمات، الصيانة، المعالجة الوقائية.

ومن أمثلة مؤشرات الأداء التشغيلية: كمية المياه المستهلكة، ثاني أكسيد الكربون المنبعث، كمية المياه غير المعالجة التي تم تصريفها... الخ.

ج- بالإضافة إلى المؤشرات السابقة الذكر، نجد مؤشرات الحالة البيئية، والتي توفر معلومات عن الحالة المحلية، الإقليمية، الوطنية أو العالمية للبيئة.

العلاقة بين الحالة البيئية وأنشطة المؤسسة هي علاقة سببية، ومع ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسة ليست مسؤولة وحدها عن حالة البيئة، وبهذا فإن جهود المؤسسات لحماية البيئة قد يكون لها تأثير واضح على المحيط الطبيعي، ولذلك ليس من المؤكد أن المؤشرات البيئية تكون قادرة على التمييز بين الأداء البيئي الفعلي من الحالة البيئية التي تنتج جزئيا من هذا الأداء نفسه.

ومن أمثلة مؤشرات الحالة البيئية: تركيز الجسيمات الدقيقة في الهواء المحيط، تركيز المواد الصلبة العالقة في المياه السطحية بالقرب من الموقع، بيانات عن طول عمر السكان المحليين... الخ.

وتهدف مؤشرات الأداء البيئي إلى²: قياس الأداء البيئي، معلومات لصياغة التقارير البيئية، قياس إدماج

¹ Laurent Da Silva, op.cit, p 19.20.

² Heinz Wener Engel, les indicateurs de performance environnementale ; outil de gestion , outil de communication, projet innovant de recherche-action, Bruxelles, Belgique, p 08.

نظام الإدارة البيئية في المؤسسة، قياس التحسن المستمر في المحيط، قياس مدى التقدم في تحقيق الأبعاد الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، قياس وتوثيق الفصل بين استعمال الموارد والأرباح، تمكين المؤسسة من الإدارة الجيدة للأداء البيئي.

ولكي تؤدي هذه المؤشرات دورها بشكل فعال، لابد من تحقيق المتطلبات العامة والخاصة التالية:¹

أ- المتطلبات العامة

- التوجه للهدف: أي الارتباط بهدف تحسين الأداء البيئي من خلال وجود أهداف بيئية محددة.
- الجوهرية والوضوح: بالنظر لتعدد نظام المؤشرات البيئية ينبغي التركيز على مسائل محددة وذات قيمة عالية مع اتسام المؤشرات بالبساطة والوضوح.
- الاستمرارية والقابلية للمقارنة: ضمان الاستمرارية باستخدام مؤشرات يتم اعتمادها بناء على قواعد وأساليب حساب موحدة، مما يسهل من عمليات المقارنة المطلوبة.

ب- المتطلبات الخاصة

- مراعاة الظروف الخاصة للمؤسسة: أي ضرورة مراعاة المؤشرات عند تطبيقها الظروف الخاصة بالمؤسسة والإطار الذي تعمل من خلاله.
- القابلية لقياس الأداء البيئي: أي إمكانية قياس الظاهرة البيئية بنفس الطريقة لكل المؤسسات، ولا بد من قياس التكاليف البيئية في إطار المؤشرات للتمكن من إظهار النجاحات المحققة وقياسها.
- الارتباط بالعمليات المعنية: أي استخدام مؤشرات مرتبطة بالعمليات المختلفة داخل المؤسسة نفسها، وذلك لمعرفة تأثير كل عملية على حدا على مجمل نشاط المؤسسة، وبالتالي العمل على التعامل معها بشكل منفرد.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن أهم المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء البيئي تتمثل في:
 - توفر المؤسسة على خطة تبين فيها الأهداف والغايات البيئية التي تسعى لتحقيقها.
 - المراجعة الدورية للأهداف والغايات البيئية.
 - مدى توفير المؤسسة لجميع الإمكانيات لتحقيق أهدافها البيئية.
 - الكفاءة في استخدام المواد الأولية، والكميات المستعملة.
 - الكفاءة في استخدام الطاقة، ومصدر هذه الطاقة.
 - معدل استخدام الماء والكميات الضائعة.
 - حجم وكمية النفايات (السائلة، الهوائية والصلبة) المترتبة من جراء أنشطة المؤسسة والتي تؤثر سلبا على البيئة.
 - عدد العقوبات والغرامات الحكومية.
 - معدل التدوير وإعادة استعمال النفايات.

¹ عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص، 530.

- مدى رضا المجتمع وجميع الأطراف ذات المصلحة عن الممارسات البيئية للمؤسسة.
- مدى توفير المؤسسة لإمكانيات التدريب البيئي لعمالها.
- عدد الدورات التدريبية البيئية التي استفاد منها أفراد المؤسسة.
- عدد المسابقات والتظاهرات البيئية التي قامت المؤسسة بتنظيمها.

المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية والأداء المستدام

إن تطوير الأداء المستدام وتعزيزه هو الغاية النهائية التي تسعى إليها المؤسسة من خلال نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء المستدام مقارنة بأهدافه وخططه، فالهدف من تطوير وتعزيز الأداء المستدام هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في الخطة، وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء تتجه جهود تطوير وتعزيز الأداء ليصبح مستداما إلى عدة مجالات من بينها تدريب الموارد البشرية¹.

يعتبر التدريب عنصرا مهما في حزمة متكاملة من آليات تطوير وتعزيز الأداء المستدام وسد الفجوات التي تفصل الأداء الفعلي عن المستهدف².

سنتناول من خلال هذا المبحث الجوانب التي يساهم فيها تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية والأداء الاقتصادي

يساهم تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسة في عدة مجالات، نذكر أهمها فيمايلي:

أولا: التدريب الإلكتروني كمدخل للتعامل مع مختلف التقنيات الحديثة

التدريب الإلكتروني للموارد البشرية هو نمط جديد من أساليب التدريب الحديثة، يتبنى معطيات عصر التغيرات السريعة ويستوعب تقنياته المتجددة، ويعمل على الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء مختلف الوظائف، فعن طريق التدريب الإلكتروني تتمكن المؤسسة من³:

- 1- التعامل الفوري والايجابي مع مختلف التحولات في سوق العمل.
- 2- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية، ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.
- 3- الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية، وهي الحاسب الآلي، تقنيات المعلومات، تقنيات الاتصالات وشبكة الانترنت في أداء المهام.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص، 303.

² محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، القاهرة، مصر، ص، 300.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص، 343.

4- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بأبعادها الثلاثة: خلق المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة.

كما يمكن التدريب الإلكتروني المؤسسة من تحقيق مايلي:

- التقليل من التكاليف وتوفير الوقت.
- الإبداع والابتكار، حيث يمكن للتدريب الإلكتروني أن يكون أكثر إبداعا وابتكارا استعدادا لمجتمع المعرفة.
- تحقيق قيمة أكبر، وذلك باستغلال وتطوير أساليب مبتكرة لتحسين الجودة.

ثانيا: التدريب والأداء المالي

إن تدريب الموارد البشرية وزيادة معرفتهم ومهاراتهم يؤدي للوصول إلى أداء أكثر فعالية على مستوى الإدارة المالية، فتدريب الموارد البشرية يعمل على تحسين الأداء المالي من خلال عدم الوقوع في الأخطاء والعمل على تصحيحها إن وجدت، وتحديد المعارف المتعلقة بالإدارة المالية، كما أن التدريب يساعد على التعامل مع مختلف الطرق والأساليب الحديثة في التقييم وإعداد القوائم المالية والتحليل المالي ومختلف المهارات والمعارف الجديدة ونقلها إلى بيئة العمل.

ثالثا: التدريب والاستغلال الأمثل للموارد

إن تدريب الموارد البشرية على الاستعمال والاستغلال الأمثل والعقلاني لمختلف الموارد المادية والمالية المتوفرة في المؤسسة، من شأنه أن يعمل على صياغة إستراتيجية ناجحة تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها.

إن توفر المهارات والكفاءات اللازمة في الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة، يعمل على ضمان الاستغلال الأمثل للمواد الخام والمواد الأولية، وبالتالي حصول المؤسسة على مخرجات ونتائج بتكاليف معقولة وجودة مقبولة يمكن تسويقها للزبائن، وبالمقابل تتحصل المؤسسة على السيولة النقدية والمالية وتحقق أرباحا تضمن لها البقاء، النمو والاستمرارية.

رابعا: التدريب وتحسين إنتاجية المؤسسة

إن تدريب الموارد البشرية يعمل على تطوير وتحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة، وذلك من خلال تعليمهم على حسن استخدام أدوات ووسائل العمل وتنمية مهاراتهم وخبراتهم، وتحسين الأداء الوظيفي والفني لهم¹. كما أن الاتجاهات الحديثة في التدريب (خاصة التدريب الإلكتروني والتدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة) تعمل على رفع وتحسين الإنتاجية أما بتخفيض المدخلات (الاقتصاد في تكاليف التدريب تخفيض الفترة التي يغيب عنها المتدرب عن عمله)، أو بتعظيم المخرجات (الحصول على نتائج تدريبية نوعية). وبالتالي فالمؤسسة تستطيع تحسين إنتاجيتها بفضل تدريبها لمواردها البشرية من خلال²:

¹ مشعل مسعود القاضي، دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، مكتبة مدبولي، 1998، القاهرة، مصر، ص، 40.
² بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص، 281.

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة تقوم فيها المؤسسة بإعادة البرنامج التدريبي.

خامسا: التدريب والميزة التنافسية المستدامة

تتفق وجهات نظر المدراء على أهمية وظيفة ونشاط التدريب في المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الأموال المستثمرة في مجال تدريب الموارد البشرية.

إن سياسات التدريب يمكن أن تحقق للمؤسسة المزايا التنافسية التالية:

- أ- **الابتكار:** حيث أن التدريب يعمل على تحقيق نتائج غير عادية، نتائج مبتكرة، مما يحقق تميزا واضحا للمؤسسة، مما يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق مقارنة بمنافسيها.
- ب- **الكفاءات الجماعية:** إن عملية التدريب الفعالة تسمح بخلق ما يسمى "الكفاءات الجماعية"، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية، بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح أيضا بتطورها وتراكمها، حيث تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون؛

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

وما يلاحظ على المؤسسات أنها تعتمد إلى إضفاء نوع من الضبابية على كفاءاتها، وذلك لكسب ميزة

تنافسية أكثر قوة واستدامة، والحيلولة دون فهم المنافسين للمصدر الرئيسي لهذه الميزة.

- ج- **زيادة الإنتاج:** إن زيادة صقل المهارات والقدرات لدى العاملين، يؤدي إلى تحسين أداءهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، ومن هنا تخلق إمكانية فرض أسعار منخفضة على منتجاتها وخدماتها، وتخلق ما يسمى بميزة التكلفة الأقل.

توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والتنافسية، حيث تفيد قياسات الإنتاجية في تحديد مدى فاعلية استخدام الإدارة للموارد المتاحة، وفي المؤسسات ترتبط الإنتاجية بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا تساوت مؤسسات في مستوى الناتج، لكن استهلكت إحدهما مدخلات أقل من الأخرى فكانت إنتاجيتها أعلى، فإنها تستطيع بذلك تحديد سعر أقل من منافسيها، أي أسعار تنافسية وهكذا تستطيع أن تزيد من حصتها في المبيعات بالسوق، كما يمكنها أن تختار البيع بنفس سعر البيع لدى منافسيها ومن ثم تحقق أرباحا عالية.

د- اقتصاد النفقات: إن البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها، حيث يسمح التدريب بتحمل المؤسسة أقل قدر ممكن من تكاليف الإنتاج وذلك لأنه:

- يعمل على تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها؛
- يقلل من نسبة الهدم والتلف.

وبالتالي تتمكن المؤسسة من الاقتصاد في النفقات من سلامة للآلة واقتصاد في الموارد وقلة المخاطر.

هـ- الوقت: يؤدي التدريب إلى تخفيض الوقت اللازم لأداء العمل ككل، حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج وإدارة الخدمات ميزة تنافسية، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد المزايا التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي:

- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات؛
 - تخفيض زمن الدورة للزبون للفترة (المنقضية بين تاريخ الإصدار والاستلام للطلبية)؛
 - الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع.
- و- الجودة:** حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العملاء، وللتدريب دور كبير في تحقيق هذه الأعمال.

وترتبط جودة المنتج بمدركات العميل مدى تلبية المنتج لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا، ولن يمانع عملاء كثيرون أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أعلى جودة.

سادسا: التدريب وخلق القيمة

تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية تدريب لعمال المؤسسة، وهذا ما يساعد في زيادة خبرات ومهارات وقدرات العاملين، مما يؤدي إلى إنجاز أعمالهم ومهامهم بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.

كما يساهم التدريب في خلق التفوق والتميز في المؤسسة عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة، اختراق أسواق جديدة وكسب زبائن جدد، كما نجد أن للتدريب دور في تخفيض أوقات التسليم والاستجابة لطلبات الزبائن، وبالتالي فتدريب الموارد البشرية يعد مصدرا أساسيا في خلق القيمة للمؤسسة من خلال زيادة مهارات وقدرات العاملين من أجل إدخال تحسينات جديدة على مختلف المنتجات وزيادة العوائد وتحقيق أهداف المؤسسة¹.

¹ جدي شوقي، زبير محمد، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ايام 14/13 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص، 16.

المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية والأداء الاجتماعي

لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات لا يمكن تقليدها، لهذا فإدارة المؤسسات تعطي أهمية كبيرة وتتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد، وذلك من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة، ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تولي لها المؤسسات أهمية بالغة كونه يساهم في تعزيز الأداء الاجتماعي للمؤسسة بالخصوص والأداء المستدام بشكل عام، وذلك من خلال المساهمة في تلقين إجراءات الصحة والسلامة المهنية للعاملين، تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتدريب العاملين المسرحين والمقبلين على التقاعد.

أولاً: التدريب والمسؤولية الاجتماعية

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزاماتها الأخلاقية والاجتماعية من خلال تدريب مواردها البشرية، حيث ينعكس هذا التدريب بالإيجاب لصالح العاملين والمؤسسة، وأهم ما يجب أخذه بعين الاعتبار كي يساهم التدريب في تحقيق المسؤولية الاجتماعية مايلي¹:

- 1- تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية.
- 2- خلق فرص عمل ملتزمة بمهارات عالية.
- 3- عدم استغلال برامج التدريب لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الرأي الآخر.
- 4- أن يكون التدريب ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم، وتوليد الشعور لديهم بضرورة مواصلة الإطلاع على كل ما يستجد في حقول المعرفة.
- 5- تعزيز ثقافة المؤسسة والمسار الوظيفي من خلال التدريب.

ولعل ما يجب أيضاً أن تراعيه المؤسسة في ممارساتها الاجتماعية استغلال برامج التدريب لتطوير العمال وتحسين مستواهم الوظيفي، بالإضافة إلى إدراج المعنيين بالتدريب بغض النظر عن الجنس، العرق أو الدين.

ثانياً: التدريب ونظام الصحة والسلامة المهنية

يعرف "جون بيزوس" الأمن والسلامة المهنية على أنه البحث عن جو العمل اللائق والمنسجم مما يضمن للعامل التفرغ بجميع قواه للكفاءة المهنية.

إن للأمن والوقاية من الحوادث جانبين، أولهما نفسي والثاني مادي، فمن الناحية النفسية إذا أحس الفرد بالأمان فإن ذلك ينعكس على تصرفاته الشخصية، مما يدفعه إلى تطوير آليات الحياة بصورة أفضل، خاصة إذا تلقى ثقافة تحسيسية حول أهمية الحفاظ على بيئة صعبة لممارسة نشاطه، أما الجانب المادي فيتعلق بالمظاهر

¹ بوريش أحمد، بلحاج أمينة، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وبعض تجارب المؤسسات العالمية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات- أيام 15/14 نوفمبر 2016، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص، 12.

الخارجية للأمن والتي تتمثل في الإجراءات التي تتخذها الجهات المعنية بالمؤسسة تجاه الأخطار التي تهدد الأمن والاستقرار في بيئة العمل¹.

ويهتم برنامج الصحة والسلامة المهنية بتحقيق أساس السلامة من خلال:

- توفير قواعد السلامة في استخدام المواد السامة والخطرة وطرق تخزينها ومعالجتها.
- التحكم في مستوى الضوضاء والضجيج في العمل كأحد جوانب التلوث المؤثرة على العامل.
- المحافظة على النظافة سواء داخل محيط المؤسسة أو خارجها.
- استحداث نظام التعويضات التي تحدث أثناء ممارسة العمل
- شراء الآلات والأجهزة التي تحقق السلامة المهنية.

فكل هذه الإجراءات تتخذها المؤسسة في سبيل تحقيق بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر ومحسنة من مصادر الخطر، وتجدر الإشارة إلى أن مسؤولية تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية تقع على عاتق كافة العمال في المؤسسة بداية من العامل البسيط وصولاً إلى الإدارة العليا².

وبدورها تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على توفير ظروف عمل مناسبة تمنع وقوع أخطار تهدد صحة وسلامة العاملين بها، حيث تستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي والتزام اجتماعي، بما فيه توفير بيئة عمل آمنة، صحية وخالية من المخاطر.

وفي إطار التزام المؤسسة بقواعد الصحة والسلامة المهنية والعمل على المحافظة عليها، هنا يتم اللجوء إلى التنوع في العمليات التدريبية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، وذلك باستخدام عدة أساليب منها: الأفلام، المحاضرات، المناقشات، التجارب، الدراسات الميدانية... الخ، وعليه فإن تحقيق قواعد الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة يتطلب تدريب العاملين على مايلي:

- 1- تدريب العاملين على الإسعافات الأولية، وتوفير المعدات اللازمة في كل مواقع العمل، والتأكد من أنها كافية وصالحة للاستعمال.
- 2- التثقيف الصحي (معلومات حول مخاطر المهنة)، حيث يستعمل في هذا المجال اللقاءات الشخصية، الملصقات، الأفلام، المحاضرات، الندوات، الدورات التكوينية... الخ³.
- 3- عقد اجتماعات دورية لتعريف العاملين بمخاطر العمل وآثارها، وسبل الوقاية منها.
- 4- تدريب العمال على استخدام معدات السلامة والملابس الواقية، وإرشاد العاملين على أهميتها وضرورة استعمالها.
- 5- تنظيم دورات تدريبية لتعريف العاملين بالمستجدات الحاصلة في العمل وبرامج الصحة والسلامة المهنية.

¹ إبراهيم بختي، الطاهر خامدة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، أيام 08/07 أبريل 2008، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسبير، جامعة سطيف 1، ص، 189.

² زيد منير عبود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، 2007، عمان، الأردن، ص، 193.

³ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، الرابطة للنشر والتوزيع، 2010، عمان، الأردن، ص، 138.

6- استخدام الأفلام وأشرطة الفيديو المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية في التدريب بصورة مستمرة، كوسيلة إرشادية وتحذيرية للعمال¹.

وعليه فإن التدريب على مختلف برامج الصحة والسلامة المهنية، وعلى وسائل الأمن الصناعي يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل والحفاظ على العاملين، وبالتالي المساهمة في تعزيز الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً: التدريب وإعادة التدريب

إن التزام المؤسسات بالبعد الاجتماعي للأداء يحتم عليها ترقية وتطوير الاعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة من طرف العاملين عن طريق التدريب، والعمل على إكسابهم للمهارات المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتم التركيز على إدماج المتضررين من مخططات إعادة الهيكلة للذين فقدوا مناصب شغلهم بتدريبهم وتحسين كفاءتهم².

وفي هذا المجال، تقوم المؤسسة بحصر الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية، مع توجيه التدريب لتلك الوظائف، ويمكن وضع تصور عن مضمون برامج التدريب وإعادة التدريب المطلوبة للعمالة الفائضة للقيام بمثل هذه الأعمال من خلال رفع مهارات العاملين بما يمكنهم من القيام بتلك الأعمال الجديدة، ومن أهم الأساليب المستخدمة في هذا الشأن، نذكر مايلي:

- تدريب العاملين المستغنى عنهم في البحث عن وظيفة جديدة.
- تدريب العاملين المستغنى عنهم على مهارات جديدة تناسب طبيعة الوظائف التي يبحثون عنها، مثل تدريبهم على مهارات الحاسب الآلي.
- تدريب العاملين صغار السن على مهارات أخرى تحتاجها المؤسسة، وبالتالي تحويلهم من أعمال إلى أعمال أخرى تحتاجها المؤسسة.
- تدريب العاملين الذين سيخرجون مبكراً على التقاعد على كيفية ترتيب حياتهم بعد الانتهاء من الخدمة.
- تدريب العاملين على كيفية البدء في مشاريع استثمارية، مثل دراسات الجدوى، إدارة المشاريع الصغيرة والتمويل³.

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، عمان، الأردن، ص، 232.

² العايب عبد الرحمن، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة ببرج بوعريريج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، 2012، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص، 18.

³ أحمد ماهر، تحليل العمالة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، الكويت، ص، 283.

المطلب الثالث: التدريب والأداء البيئي

تعتبر البيئة المجال الذي يعيش فيه الفرد في المجتمع، والذي يستدعي ضرورة المحافظة على بيئة نقية تضمن العيش بسلام في بيئة خالية من مختلف التأثيرات الصحية المتعددة، ولكن في بعض الأحيان وبالخصوص في الوقت الحالي تتعرض البيئة أبشع أشكال التدمير من خلال قطع الأشجار، القضاء على المساحات الخضراء، تلويث المياه والمحيط بمختلف المواد السامة، الانبعاثات والمخلفات... الخ.

ترفع في عالمنا المعاصر اليوم شعارات تحرير الإنسان من بيئة متلوثة، فيربط أصحابها في ذلك بين الخضرة والمحيط، ويكونون جمعيات لأناس يتمنطقون بالحزام الأخضر ويحملون الشعارات الخضراء وينضون تحت لواء أنصار حماية البيئة، ورسالة هؤلاء هي الكفاح ضد الهواء الملوث بنفايات المصانع ودخان مداخنها، وإشعاع تكنولوجيا التجارب النووية... الخ.

وبالتالي حماية البيئة هي مسؤولية عدة أطراف، من بين هذه الأطراف نجد المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى حماية البيئة باستخدام مواد أولية نظيفة، تكنولوجيا نظيفة من أجل الحصول على منتجات خضراء نظيفة، وفي إطار سعي المؤسسة لهذا المغزى تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة مسؤوليات جسام فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة والمشاركة الفعالة في الحد والتغلب على المشاكل البيئية، وتأتي هذه المسؤولية خاصة وأن وظيفة الموارد البشرية تعتبر ذات ارتباط وثيق بجميع وظائف وأنشطة المؤسسة ذات الأثر البيئي السلبي المباشر كالإنتاج.

وبالتالي يستلزم على إدارة الموارد البشرية تبني نظام متكامل لتدريب وإعداد الكوادر البيئية المختلفة داخل المؤسسة¹، من خلال التدريب والتأهيل البيئي للأفراد، غرس الثقافة البيئية في أذهانهم، والعمل على إدارة المخلفات والانبعاثات.

أولاً: التدريب والتأهيل البيئي للأفراد

إن التدريب البيئي للموارد البشرية في المؤسسة يساعد على ممارسة السلوك البيئي المرغوب فيه، وتبصير العاملين بالتدابير البيئية لأعمالهم، وتنمية الوعي البيئي لديهم ولفت اهتمامهم بالقضايا البيئية. ولهذا تقوم المؤسسة بتبني خطة طويلة المدى تهدف إلى تكوين العاملين في المؤسسة وتوعيتهم بأهمية مراعاة الجانب البيئي، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج والدورات التدريبية بهدف تأهيلهم وتحسين أداءهم في المجالات البيئية ووضع المفاهيم والاتجاهات البيئية في الأنشطة والمجالات التي يعملون بها كالإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر، إضافة إلى تزويدهم بالأساليب الحديثة لإدارة المخلفات الصناعية، وتدريبهم على كيفية استعمال التكنولوجيا النظيفة للحفاظ على البيئة من التلوث، ونشر الثقافة البيئية وإدراجها بصفة مؤكدة ضمن الثقافة العامة للمؤسسة.

¹ عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، مارس 2004، بيروت، ص، 110.

من خلال ما سبق، يتضح أن إدراج البعد البيئي ضمن إستراتيجية التدريب في المؤسسة (التدريب البيئي) يعمل على إكساب الموارد البشرية المعارف ومهارات والاتجاهات البيئية السليمة، التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بنجاح والتعامل الصحيح والسليم مع البيئة¹، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة.

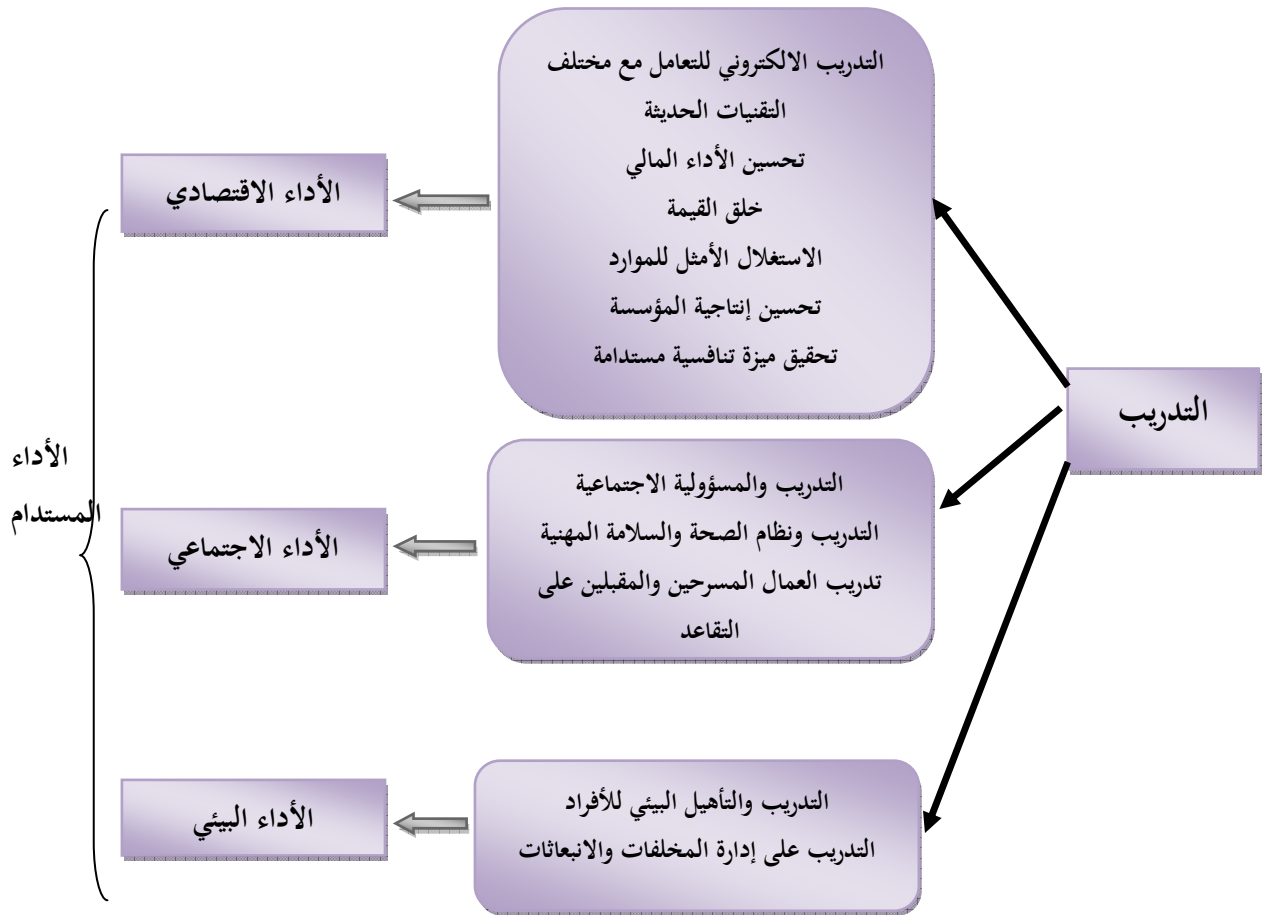
ثانيا: التدريب على إدارة المخلفات والانبعاثات

إن إدراج البعد البيئي في إستراتيجية تدريب الموارد البشرية يعمل على إكساب الأفراد مختلف المعارف والمهارات المتعلقة بإدارة المخلفات والانبعاثات، وذلك من خلال تدريبهم على حسن استخدام الموارد الطبيعية مثل: المواد الأولية، الماء، الطاقة، وعلى كيفية التعامل مع المخاطر الصحية والسلامة المهنية، وتدريبهم على الإدارة الجيدة لمختلف المخلفات الصلبة أو السائلة وكذا الانبعاثات الغازية²، وذلك من خلال تعريفهم بخصائص هذه النفايات والانبعاثات، وأساليب التعامل معها بدءاً من مصدر إنتاج هذه النفايات والانبعاثات وانتهاءً بمعالجتها والتخلص النهائي منها، وذلك تحقيقاً لمبدأ الإدارة المتكاملة للتخلص الآمن من هذه النفايات والانبعاثات³.

والشكل الموالي يلخص مجالات مساهمة تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية

¹ التدريب البيئي، منشور وزاري لوزارة الدولة لشؤون البيئة، الفصل العشرون، 2007، القاهرة، مصر، ص، 184.
² رحمان أمال، موسى عبد الناصر، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، ديسمبر 2008، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص، 92.
³ محمد بنعلي الزهراني، فائدة أبو الجدايل، الإدارة المستدامة للنفايات الطبية في الوطن العربي: الوضع الراهن والآفاق المستقبلية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثالث للإدارة البيئية (الاتجاهات الحديثة في إدارة المخلفات الملوثة للبيئة)، أيام 22/21 نوفمبر، شرم الشيخ، مصر، ص، 206.

الشكل (28): التدريب والأداء المستدام



المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الرابع: تحفيز الموارد البشرية والأداء المستدام

يعد التحفيز أمراً هاماً بالنسبة للأفراد، ويمثل جوهر قدرتهم على النجاح، فبالنظر إلى أن هدف المؤسسة هو إنجاز المهام من خلال الآخرين، فيجب إذاً أن يكون لدى الآخرين (العاملين) القدرة والدافع لإنجاز تلك المهام.

وللتحفيز بمختلف أنواعه تأثير على مستوى المؤسسة عن طريق مشاركة جميع العاملين، وذلك باستخدام صيغة أو معادلة مناسبة من خلال التخلص من الاتجاهات "نحن، هم" واستبدالها باتجاهات التعاون والمشاركة الهادفة وتهيئة مناخ يتعاون فيه كل العمال في سبيل تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية (الاقتصادية، الاجتماعي والبيئي)، حيث أن تحديد أداء المؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تحكمها الجيد في السياسة التحفيزية، وبالتالي فإن نجاح وتطور المؤسسة يتوقف أساساً على قدرة المؤسسة على إتباع سياسات تحفيزية فعالة ومؤثرة في العاملين بهدف الوصول إلى قمة المردودية.

المطلب الأول: التحفيز والأداء الاقتصادي

إن معرفة الجوانب المحفزة للعاملين ومراقبة تصرفاتهم وسلوكياتهم وحركاتهم ليرتبط تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز، يؤدي بالوصول إلى نتائج أحسن لأداء العاملين وهذا في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها، وذلك من خلال الرفع من كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية وتحسين مردودية المؤسسة.

أولاً: التحفيز وكفاءة الإدارة

إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في كل العصور، ولذلك فقد ظهرت عدة مداخل لكيفية تحفيز العاملين، متأثرة بالقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في كل عصر، فالاتجاهات الحديثة تنادي بالاهتمام لكل من عنصري المقدرة والدافعية، وذلك من خلال مايلي¹:

- اعتبار أن الإدارة نظام مفتوح تتفاعل فيها كافة العوامل لتحقيق أهداف العمل والأفراد.
- إمكانية اشتراك الأفراد في تحديد أعباء العمل.
- التأكيد على تنوع ومشروطية الحوافز.
- إن أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن حاجات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف وإشباع هذه الحاجات.
- تشجيع الأفراد على الابتكار وتحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم الرقابة الذاتية حتى بلوغ مستويات الأداء المحددة.
- إن واجب المدير في ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة هو تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية مقدرة المرؤوسين وتطويرها، وتحفيزهم للوصول إلى أفضل مستويات الأداء الممكنة.

ثانياً: التحفيز والكفاءة الإنتاجية

إن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل: فنية وإنسانية، وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الرئيسي للكفاءة الإنتاجية، حيث يؤثر التحفيز على الكفاءة الإنتاجية عن طريق مايلي²:

- تحسين معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال.
- ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي.
- تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل، وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة.
- تحسين التصميم وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، 298.

² المرجع نفسه، ص، 300.299.

- تحسين معدلات جودة المنتجات والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج.
- تحسين الحالة المعنوية للعاملين، وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات مميزة.

ثالثاً: التحفيز ومردودية المؤسسة

إن وظيفة التحفيز كغيرها من الوظائف الأخرى لها تأثير على المؤسسة وبالأخص على مردودية المؤسسة، ويمكن تلخيص هذا التأثير في النقاط التالية¹:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، الجودة في الإنتاج، وتحقيق مبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة، مما يدفع العامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المؤسسة وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتماء، وتنمية روح الفريق والتضامن، مما يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المؤسسة.
- تصميم نظام للصحة والأمن للتقليل من الخسارة في الوقت الناجمة عن حوادث العمل، والإلقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين إلى حد أدنى.

المطلب الثاني: التحفيز والأداء الاجتماعي

إن المؤسسة الاقتصادية حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الأسمى، إلا أنها مطالبة بإدماج البعد الاجتماعي في مختلف وظائفها، وتحملها لمسؤولياتها الاجتماعية، ومن بينها نجد سياسة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة، حيث أن إدماج البعد الاجتماعي في تحفيز الأفراد يحتم عليها تدعيم المساواة في الأجور والمكافآت، الاعتراف بالمهارات المكتسبة وتممينها، توفير الخدمات الاجتماعية، تحسين ظروف العمل... الخ.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية الأجور والمكافآت

تمثل الأجور والمكافآت مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المؤسسة للعاملين، بغرض زيادة ولائهم والتزامهم وكذا تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم، مما ينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية، وبالتالي تساهم إستراتيجية الأجور والرواتب في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال مايلي²:

- أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والمساواة، وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه، وزيادة ثقتهم بنظام المؤسسة.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، 301.
² بوريش أحمد، بلحاج أمينة، مرجع سابق، ص، 13.

- مراعاة إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت.

- عدم التمييز في الأجور والمكافآت بين النساء والرجال.

بالإضافة إلى منح المكافآت والعلاوات التي تسمح للأفراد بتحسين معيشتهم والرفع من مستواهم الاجتماعي، حيث أن نموذج "مارتوري وكروزى" "Martory et Crozet" لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أكد على ضرورة تدعيم المساواة في الأجور والاعتراف بالمهارات المكتسبة وتثمينها¹.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية الخدمات الاجتماعية

تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل: المعاشات، التأمينات الخاصة بالمرضى العجزة والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات اجتماعية، مالية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها، وهي تأخذ عدة أشكال وتمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، وتتمثل هذه الممارسات الاجتماعية فيمايلي²:

1- التأمين عن الولادة: وهو التكفل بالمصاريف المترتبة عن الحمل والوضع بمختلف تبعاته، بالإضافة إلى دفع أجرة المرأة العاملة عن المدة التي توقفت فيها عن العمل بسبب الوضع.

2- التأمين عن العجز: هو منح معاش للمؤمن الذي يضطره العجز إلى الانقطاع عن الالتحاق بمنصب عمله، ويشمل بدوره التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل تلقائي عن الاستمرار في العمل، وهذا بتخصيص معاش دام للعامل العاجز يمكنه من العيش دون حاجة للعمل أو الغير، على أن هذا الحق لا يستفاد منه إلا إذا كان العامل لم يبلغ سن التقاعد وكذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفادة من التقاعد.

3- التأمين عن الوفاة: يخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفى (الورثة أو الأشخاص المتكفل من قبله) حتى يستفيدوا من منحة الوفاة المقدرة بأجرة سنوية كاملة عن العمل على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفى.

إضافة إلى الخدمات والمزايا السابقة المقدمة، تقوم المؤسسة بمنح العاملين أنواع أخرى من المزايا نذكر منها:

- **فترات الراحة:** أي إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات راحة تمكنه من الاستراحة واستعادة نشاطه وتركيزه.

- **الإجازات السنوية:** أي أن للعامل الحق في الاستفادة من إجازة اعتيادية سنوية بأجر كامل، لا يدخل في حسابها أيام العطل والأعياد والمناسبات الرسمية.

- **العطلات الرسمية والأعياد** (المناسبات الوطنية والدينية).

¹ العايب عبد الرحمان، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مرجع سابق، ص، 18.

² بوريش أحمد، مرجع سابق، ص، 13.

- منح قروض للعاملين بأسعار فائدة ميسرة لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية كالمريض، السكن، شراء سيارة، تأثيث منزل... الخ.

ثالثا: تحسين ظروف العمل

إن بيئة العمل لها تأثير واضح على الإنتاج كما ونوعا، وأيضا لها تأثير سيكولوجي على العاملين أنفسهم وعلى اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه أعمالهم، ويقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالعامل ويؤثر فيه ماديا كتوفر الأدوات المكتبية والأثاث، توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي، عدالة نظام الأجور والحوافز، أو معنويا كالعلاقات الاجتماعية بين العاملين وعلاقتهم بالمشرفين والإدارة العليا، المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع، إثراء الوظائف وإشباع طموحات العاملين، المتابعة المستمرة لأفكار العاملين وتطبيقها في حدود الأخلاق، الثقة في العامل وإمكاناته لأداء العمل المكلف به وتشجيعه على المشاركة.

رابعا: حماية المرأة العاملة وإدماج المعوقين

1- حماية المرأة العاملة: يعني حماية المرأة العاملة الإنصاف بين الرجل العامل والمرأة العاملة بحسب حاجاتهم واهتماماتهم الخاصة من ناحية الحقوق والمنافع والواجبات والفرص¹، وذلك بتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق، بالإضافة إلى القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل (الترقية، الأجور، التدريب...) ومكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها، وتوفير خدمات دور الحضانة.

2- إدماج المعوقين: تنص المادة 13 من قانون العمل (الجزائري) على أنه يجب على صاحب العمل أن يشغل من العمال المعوقين النسبة المحددة في قانون حقوق الأشخاص المعوقين النافذ ووفق الشروط الواردة فيه²، وذلك من خلال حمايتهم من أي شكل من أشكال التمييز في مجال العمل، وتوفير إمكانيات تدريبهم وتأهيلهم للعمل، وتوفير التجهيزات والأدوات الخاصة بهم لمساعدتهم على ممارسة مهامهم بشكل آمن وبصفة عادية.

خامسا: التقييم العادل لأداء العاملين

من الشروط الواجب توفرها في عملية تقييم أداء العاملين في إطار تجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية، نذكر مايلي³:

- أن تكون معايير ثابتة للتقييم، وضرورة تجسيد الجوانب الموضوعية والسلوكية والذاتية عند وضع هذه المعايير.

- أن تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العملية والعلمية.

بالإضافة إلى ضرورة توفر الثقة والمصادقية والموضوعية بعيدا عن التحيز والتمييز خلال عملية تقييم الأداء.

¹ منظمة العمل الدولية، حقوق المرأة العاملة والمساواة بين الجنسين، الطبعة الثانية، منشورات منظمة العمل الدولية، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2000، ص، 38.

² المادة 13 من قانون العمل الجزائري.

³ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص، 183.

المطلب الثالث: التحفيز والأداء البيئي

تعتبر البيئة بالنسبة إلى الكثير شيء مادي وملموس فقط، ولكنها في الحقيقة أكبر من ذلك بكثير، فالبيئة كائن مجرد ومعنوي إلى حد بعيد، وأهم شيء فيها هو العلاقة بين الفرد والأشياء والأشخاص المحيطين به، والأهم من ذلك كله هي علاقة الفرد بالأفكار والمفاهيم والقيم التي تملأ عالمه. إن تحفيز الأفراد يمكن أن يلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على البيئة وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تحفيز الأفراد على اكتساب الثقافة البيئية، التشجيع على الإبداع البيئي، إشراك العمال في كل ما يتعلق بالمجالات البيئية، ووضع نظام للمكافآت متعلق بالأمور البيئية.

أولاً: تحفيز الموارد البشرية على اكتساب الثقافة البيئية

إن تحفيز الموارد البشرية على الدخول في دورات تدريبية متعلقة بالمجالات البيئية يمكنهم من اكتساب ثقافة ووعي بيئي تجاه كل ما يتعلق بالبيئة، وتطبيق ذلك في تصرفاته وسلوكياته ومهامه ووظائفه في المؤسسة، مثل استخدام الحد الأدنى من الطاقات الإنتاجية وتقليل الفاقد إلى أكبر حد ممكن، وترشيد استخدام الموارد والتقليل من هدر الطاقة، بالإضافة إلى استعماهم لتكنولوجيا نظيفة خضراء لا تضر بالبيئة، وهذا كله يساهم في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن تحفيز الأفراد على الدخول في دورات تدريبية بيئية يساعدهم على التنبؤ بالمشاكل والتغيرات البيئية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند قيامها بأنشطتها مثل التسويق الأخضر والاستعداد للتصدي لها في المستقبل.

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية على الإبداع البيئي

إن تحفيز المؤسسة لأفرادها على الإبداع البيئي عن طريق دعمهم وتوفير جميع الوسائل والآليات التي تمكنهم من ابتكار منتجات جديدة خضراء صديقة للبيئة تأخذ بعين الاعتبار التوجهات البيئية، وتشجيعهم على البحث والإبداع والابتكار لتحقيق السبل الملائمة للقضايا البيئية الراهنة، يساهم في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة.

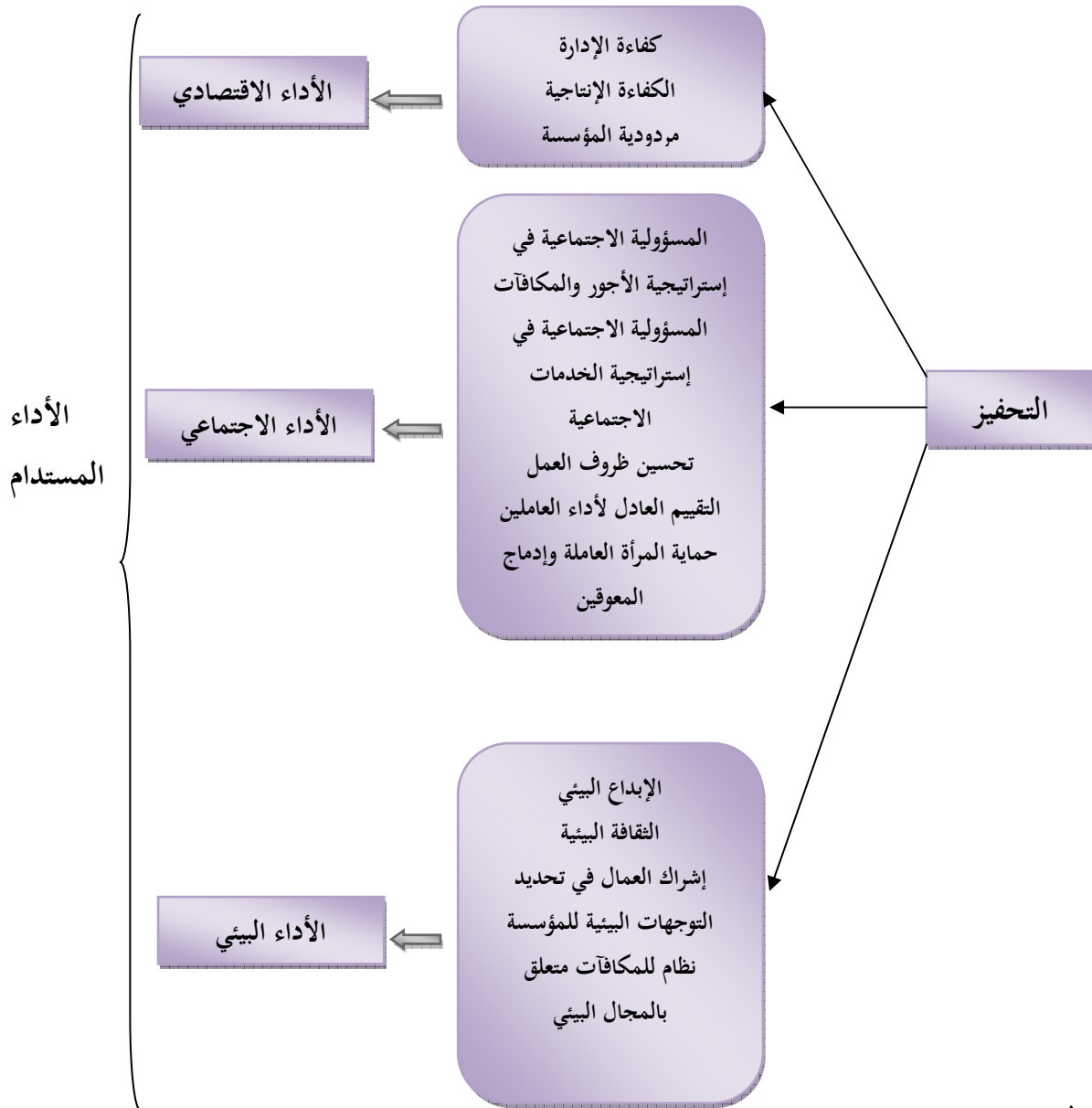
ثالثاً: وضع نظام للمكافآت متعلق بالمجال البيئي

تعتبر مواضيع مثل البيئة من المواضيع التي تستحوذ على اهتمامات الأفراد العاملين في المؤسسات، لذلك فإن وضع نظام للمكافآت والجوائز خاص للموظفين الذين يبدعون في المجال البيئي سواء بتصميم منتج أخضر (صديق للبيئة) أو ابتكار طريقة إنتاج أنظف غير ملوثة للبيئة، أو طريقة لتسيير النفايات ورسكلتها، فهذا يحفز ويشجع الأفراد العاملين على تبني البعد البيئي في مختلف تصرفاتهم وسلوكياتهم وأفكارهم، وهو ما يساعد في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة.

رابعاً: إشراك الموارد البشرية في تحديد التوجهات البيئية للمؤسسة

إن إشراك المؤسسة لمواردها البشرية في تحديد الأهداف والعمليات التي تمكنها من تنفيذ السياسات البيئية، وتنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية يزيد من وعيهم بأهمية الشأن البيئي وضرورة الالتزام البيئي والرفع من معنوياتهم، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة. والشكل الموالي يلخص مجالات مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

الشكل (29): التحفيز والأداء المستدام



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة

لقد أصبحت بيئة المؤسسات الاقتصادية تشهد العديد من التغيرات والتحويلات والتطورات، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها هذا الموقف العمل على تحقيق أداء مستدام (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) لضمان البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، يمكن القول أن تدريب وتحفيز الموارد البشرية يعتبران من أهم الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تعزيز أداءها المستدام بأبعاده (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، فإدماج هذه الأبعاد في إستراتيجية التدريب والتحفيز التي تنتهجها المؤسسة يساهم في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بتوفير موارد بشرية مدربة، مؤهلة، ومحفزة على إدماج هذه الأبعاد في أداءهم لوظائفهم ومهامهم ومختلف تصرفاتهم وسلوكياتهم وهو ما ينعكس بالإيجاب على الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الرابع

دراسة حالة مجموعة من

المؤسسات الاقتصادية بولاية

سطيف

تمهيد

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمختلف متغيرات الدراسة، والتي أكدت لنا الدور المهم الذي يلعبه كل من تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة لإسقاط هذه المفاهيم والأطر النظرية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، للوقوف على الدور الذي يلعبه كل من تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات محل الدراسة.

ونسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والمتمثل في الكشف عن دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. وستتناول من خلال هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، تحليل ومناقشة إجابات الأفراد حول محاور وعبارات الاستمارة، ثم اختبار الفرضيات من أجل الوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات التي تخدم الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، نموذج ومتغيرات الدراسة، أدوات المعالجة الإحصائية المستعملة في الدراسة، إضافة إلى إجراءات تطوير أداة القياس، صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات

فيما يلي سنستعرض مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في الدراسة لجمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، والتي تنشط في مختلف النشاطات الإنتاجية، والواقعة على مستوى إقليم ولاية سطيف.

تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء من معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي، أي عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظرف من الظروف¹.

وفي إطار تحديد عينة الدراسة، قمنا بزيارة إلى مديرية الصناعة والمناجم بغية معرفة المؤسسات الواقعة على مستوى ولاية سطيف، والتي تلائم دراستنا كالمؤسسات التي حصلت على إيزو 9001 أو إيزو 14001 أو إيزو 26000، ولكن استجابة المديرية لطلبنا والمعلومات التي كنا نبحت عنها كان ضعيفاً، وهذا ما حال دون الحصول على المعلومات المرجوة.

ولهذا فقد كثفنا من جهودنا من خلال القيام بزيارات ميدانية لعدد من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وقررنا الاعتماد على عينة قصديه تمثل مجتمع الدراسة الميدانية من خلال زيارتنا الميدانية للعديد من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بولاية سطيف، والالتقاء ببعض مسؤوليها للاستفسار عن حصولها على شهادات الإيزو 9001، 14001، 26000 أو واحدة منها، للوقوف على ملاءمتها أو عدمه لدراستنا. وتستخدم العينة القصدية عموماً في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس، أو اختبار فرضيات محددة، وخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط، وبالتالي لا يوجد إطار دقيق يمكن من اختيار العينة عشوائياً، ففي مثل هذه الحالات يلجأ الباحث لاختيار مجموعة من الوحدات التي تلائم أغراض البحث، وهذا ما يسمى بالعينة الغرضية أو العينة القصدية أو بعينة الصدفة².

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، 2008، الجزائر، ص، 267.

² المرجع نفسه، ص، 276.

وبالتالي يمكن اعتبار عينة الدراسة عينة قصديه ، لأن اختيارنا لها كان لتحقيق الهدف الذي نسعى لبلوغه، لأنه تم اختيار المؤسسات التي تتلاءم مع موضوع دراستنا.

ولقد تم اختيار مجموعة من الأفراد المبحوثين للإجابة على بنود ومحاور الاستمارة، ففي بداية الأمر كنا نود استهداف الإطارات والمسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، ولكن بعد مشاورة مجموعة من الأساتذة المختصين قررنا إشراك العمال ضمن عينة المبحوثين لكونهم ذي صلة مباشرة مع متغيرات الدراسة (التدريب، التحفيز...)، وبالتالي فقد تم اختيار عينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية من مستوى إطار بالمؤسسة وعون تحكم وتنفيذيين لكل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة، وقد تعمدنا هذا التنوع لأن العينة أساسا تبحث عن التنوع من خلال التركيز على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع التدريب، التحفيز والأداء المستدام، ومنه اقتراح ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج، وقد تم اختيار هذه الفئات الثلاثة بالضبط لأنها ذات علاقة بموضع دراستنا، وخاصة التنفيذيين كونهم الأكثر ارتباطا بالتدريب والتحفيز ودورهم في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

وعن طريقة تحديد المؤسسات محل الدراسة، فقد قمنا بزيارة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف وذلك لمعرفة واقع التدريب والتحفيز فيها، بالإضافة إلى الأداء المستدام بأبعاده، فعند التقاءنا بمسؤولي هذه المؤسسات كنا نركز استفساراتنا على وجود أو عدم وجود خطة سنوية للتدريب، نظام الحوافز، شهادات الإينو 9001، 14001، 26000.

وفيما يتعلق بعينة الدراسة فقد قمنا بحسابها بالاعتماد على المعادلة التالية¹:

$$n = \frac{X(1-x)}{\frac{X(1-x)}{N} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}}$$

n: حجم العينة

X: نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة وقد اعتمدنا على 50%

α نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرناه في حدود (+5%)

δ الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية

(1.96).

N: حجم مجتمع البحث (1634) والمتمثل في مجموع العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو 311 من العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

¹ بوسالم أبو بكر، مرجع سابق، ص، 179.

وفيما يخص توزيع الاستثمارات في المؤسسات فقد اخترنا عينة مكونة من مجموعة من الإطارات ومجموعة من أعوان التحكم وأخرى من الأعوان التنفيذيين لكل مؤسسة.

وبالتالي فقد قمنا بتوزيع 311 استثماراً على المؤسسات محل الدراسة، وقد تم استرجاع 300 استثماراً، بينما لم يتم استغلال 10 استثمارات، وذلك راجع إلى ملاحظة البعض في الإجابة على محاور الاستثمار وإرجاعها، أو عدم صلاحيتها للاستغلال والتحليل كونها لم يتم الإجابة على كامل محاور الاستثمار، وبالتالي عدد الاستثمارات التي قمنا بالاعتماد عليها في الدراسة 290 استثماراً.

ثانياً: أدوات جمع بيانات الدراسة

خلال إجراءنا للدراسة الميدانية، استعملنا الأدوات والوسائل التالية لجمع البيانات:

1- المقابلة: تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية¹. ولقد تم استعمال المقابلة من خلال حوارنا وتحدثنا مع مختلف مسؤولي المؤسسات محل الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة.

2- الاستبانة بالمقابلة: حيث تم اللجوء إلى استعمال هذا الأسلوب مع بعض الأفراد الذين أرادوا ملء الاستبانة بحضورنا فور توزيعها، وبالتالي استلامها.

3- الملاحظة: تعد الملاحظة من الأدوات التي يمكن استخدامها للحصول على بيانات تتعلق ببعض الحوادث والوقائع، وهي تعتبر من أكثر الأدوات دقة وأقلها تحيزاً². ولقد تم استعمال الملاحظة من خلال مختلف تنقلاتنا بين مختلف المؤسسات محل الدراسة.

4- الاستبانة: تعرف الاستبانة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما، ويتم تنفيذ الاستبانة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد³.

ولقد قمنا باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا، وهي مبينة في الملحق رقم (01).

ولأجل صياغة الاستثمار في شكلها النهائي، اتبعنا المراحل والخطوات التالية:

أ- مرحلة الإعداد الأولي: حيث قمنا بتصميم استثماراً بشكلها الأولي بالاعتماد على الجانب النظري للموضوع وإشكالية البحث، إضافة إلى الفرضيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. ولقد تكونت الاستثمار من ثلاثة أجزاء، أما الجزء الأول فيتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)، أما الجزء الثاني من الاستثمار

¹ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص، 212.

² سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، غزة، فلسطين، مارس 2003، ص، 50.

³ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص، 182.

فيتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في تدريب وتحفيز الموارد البشرية والذي قسمناه إلى محورين هما: محور التدريب ومحور التحفيز، أما فيما يتعلق بالجزء الثالث من الاستمارة فيتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة والمتمثلة في: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

وتجدر الإشارة إلى أن تصميم الاستمارة في شكلها الأولي كان يحتوي على 100 سؤال.

ب- مرحلة الدراسة الاستطلاعية: بعد الصياغة الأولية للاستمارة، توجهنا لمجموعة من المؤسسات محل الدراسة قصد إجراء دراسة أولية استطلاعية، للوقوف على مدى ملاءمة محاور ومتغيرات وعبارات الاستمارة مع المؤسسات محل الدراسة، وبهذا فقد قمنا بعدة زيارات ومقابلات مع مسؤولين من المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما أدى إلى حذف العديد من العبارات الغير ملاءمة مع المؤسسات محل الدراسة، كما تم إضافة بعض العبارات التي تتماشى مع موضوع دراستنا.

ج- مرحلة تحكيم الاستمارة: بعد الصياغة الأولية للاستمارة بالاعتماد على الجانب النظري للموضوع وإشكالية وفرضيات البحث والدراسات السابقة، وبعد الدراسة الاستطلاعية وإجراء تعديلات حول عبارات الاستمارة، تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث قاموا بمناقشتها وإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول محاور وبنود وعبارات الاستمارة، ومدى اتساق العبارات مع بنود ومحاور الاستمارة. وكان من بين الملاحظات الموجهة من طرف الأساتذة المحكمين هي كثرة الأسئلة، تكرار بعض الأسئلة، بعض العبارات كانت مركبة، وجود عدد من العبارات لا تتماشى ومحور الاستمارة.

د- مرحلة الإعداد النهائي: بعد التصميم الأولي للاستمارة، وإجراء دراسة استطلاعية، وتحكيم الاستمارة عند مجموعة من الأساتذة المختصين، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتوجيهات الموجهة من طرفهم، وذلك من خلال حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة البعض منها، وإضافة مجموعة من الأسئلة، قمنا بالصياغة النهائية للاستمارة ب 61 عبارة.

وبالتالي فقد تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء كمايلي:

- **الجزء الأول:** الذي يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)

- **الجزء الثاني:** يتعلق الجزء الثاني من الاستمارة بالمتغير المستقل والمتمثل في تدريب وتحفيز الموارد البشرية ب 26 عبارة، والذي قسمناه إلى محورين أساسيين هما:

- **المحور الأول:** تدريب الموارد البشرية، ويتم قياسه من خلال 11 عبارة، والمتمثلة في: تقوم المؤسسة بتحليل البيانات المتعلقة بعناصر نظام التدريب، توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية، تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى تنمية مهارات العاملين، تقوم المؤسسة بتدريب عمالها على شروط الصحة والسلامة المهنية، تعتمد المؤسسة على تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في التدريب، تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي في التدريب، تعتمد

المؤسسة على أسلوب التدريب خارج أماكن العمل، تستعين المؤسسة بمدرسين ذوي كفاءة تدريبية عالية، تحرص المؤسسة على توفير جو تدريبي يشعرك بالالتزام، تحرص المؤسسة على متابعة مدى التقدم الحاصل في أداءك بعد التدريب.

- **المحور الثاني:** تحفيز الموارد البشرية، ويتم قياسه من خلال 15 عبارة، والمتمثلة في: تمنح المؤسسة الحوافز للعمال على أساس أداءهم، تعتمد المؤسسة على معيار الأقدمية في منح الحوافز، تربط المؤسسة تقديم الحوافز بتحقيق الهدف المسطر، تقوم المؤسسة بإشراك العمال في وضع معايير تقديم الحوافز، يثني المسؤول في المؤسسة عليك عند تأدية مهامك بنجاح، تحرص المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين، توفر المؤسسة فرص الترقية لجميع العاملين، أشعر أنني محترم من طرف المسؤولين، تقدم المؤسسة شهادات تقديرية للعمال ذوي الأداء المتميز، أتقاضى في المؤسسة أجرا محفزا على العمل، تقدم المؤسسة زيادات في الأجور مرتبطة بالأقدمية، أشعر أن العلاوات المقدمة عادلة، تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لتوزيعها عليكم، تمنح المؤسسة علاوة استثنائية لذوي الأداء المتميز، تمنح المؤسسة علاوة الأقدمية لعمالها.

- **الجزء الثالث:** يتعلق الجزء الثالث من الاستمارة بالمتغير التابع والممثل في الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) ب 35 عبارة، والذي قسمناه إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

- **المحور الأول:** الأداء الاقتصادي، والذي يتم قياسه من خلال 10 عبارات، والمتمثلة في: تعتبر الزيادة في كمية الإنتاج هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه، تعمل المؤسسة على تطوير أساليب إنتاجية جديدة، تعمل المؤسسة دائما على تحسين جودة منتجاتها، تعمل المؤسسة على التنوع في المنتجات لاختراق أسواق جديدة، عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات منخفضة، علاقة المؤسسة بمورديها جيدة، المؤسسة لم تستقبل شكاوى من الزبائن عن منتجات المؤسسة، تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية، تسعى المؤسسة دائما إلى الرفع من رقم أعمالها، تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لإعادة استثمارها.

- **المحور الثاني:** الأداء الاجتماعي، والذي يتم قياسه من خلال 12 عبارة، والمتمثلة في: تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية، سمعة المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية جيدة، تساهم المؤسسة في توفير الخدمات الاجتماعية للعمال (السكن، النقل...)، تلتزم المؤسسة بالقوانين التي توفر الرعاية الصحية للعمال، أشعر بالعدالة الاجتماعية فيما يتعلق بممارسات المؤسسة تجاه عمالها، أشعر بالرضا عن الظروف التي أمارس فيها مهامي، تلتزم المؤسسة باحترام قانون العمل فيما يتعلق بإدماج ذوي الاحتياجات الخاصة في العمل، تقدم المؤسسة مساعدات للمشاريع الخيرية، تعتبر المؤسسة النقابات العمالية كشريك هام، تعمل المؤسسة على فتح حوار مع جمعيات حماية المستهلك، تقوم المؤسسة بدعم الجمعيات الموجودة في البيئة التي تنشط فيها، تقوم المؤسسة بالإفصاح عن ممارساتها الاجتماعية لجميع الأطراف ذات المصلحة.

- **المحور الثالث: الأداء البيئي،** والذي يتم قياسه من خلال 13 عبارة، والمتمثلة في: تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمشاكل البيئية المتوقعة لإيجاد الحلول مسبقاً، تتوفر لدى المؤسسة خطة تبين فيها الأهداف البيئية التي تسعى لتحقيقها، تستعمل المؤسسة في عملياتها الإنتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة، تقوم المؤسسة بدعم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض الآثار السلبية على البيئة، تستخدم المؤسسة آلات متطورة لتخفيض حجم الآثار البيئية الخطيرة، تسعى المؤسسة لاستبدال المواد غير القابلة للتدوير بمواد قابلة لذلك، تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة، حجم النفايات المترتبة من جراء أنشطة المؤسسة منخفض، تقوم المؤسسة بإعادة استعمال وتدوير نفاياتها، تقوم المؤسسة بتخفيض كمية المياه التي تستهلكها، تلتزم المؤسسة بتشريعات الدولة فيما يتعلق بحماية البيئة من التلوث، تعمل المؤسسة على دعم جمعيات حماية البيئة، تقوم المؤسسة بحماية البيئة التي تنشط فيها من التلوث بالاعتماد على مواصفات إنزو 14001.

ولقد قمنا بتجريب الاستمارة على مجموعة من العمال في المؤسسات محل الدراسة والتي تضمنت 20 عامل في مختلف المستويات، وذلك للوقوف على مدى وضوح الأسئلة، وبعد مدة قمنا بإعادة توزيع الاستمارة على أغلبية المجموعة السابقة وإجراء مقارنة بين الإجابات في المرة الأولى والمرة الثانية للتأكد من عدم وجود اختلافات، ومن ثم توزيع الاستمارة على مختلف العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

ولقد اعتمدنا عند توزيع الاستمارة على طريقة التوزيع المباشر من طكرف الباحث على العاملين يدا بيد، كذلك التوزيع من طرف إطار المؤسسة على زملاءه من الإطارات وباقي العمال بالمؤسسة، وفي بعض الأحيان تم الاعتماد على أسلوب الاستمارة بالمقابلة وذلك لتوضيح بعض العبارات التي يراها المجيب غامضة.

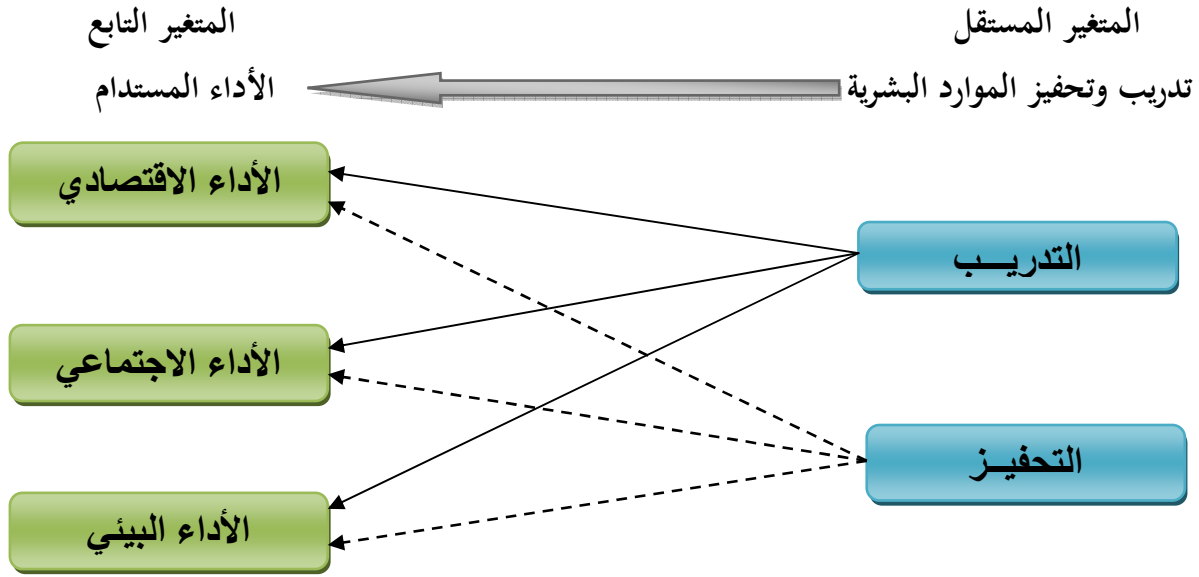
المطلب الثاني: نموذج، متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف نستعرض من خلال هذا المطلب نموذج الدراسة، متغيراتها، إضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: نموذج الدراسة

انطلاقاً من الدراسة النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، تم تشكيل نموذج للدراسة والذي ينطلق من فكرة أساسية وهي دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل (30): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يتبين من خلال هذا النموذج مايلي:

1- يشمل هذا النموذج متغيرين، متغير مستقل (التدريب والتحفيز) ومتغير تابع (الأداء المستدام)، حيث يتكون المتغير المستقل من محورين: التدريب، التحفيز، بينما يتكون المتغير التابع من ثلاثة محاور هي: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

2- إن حركة المخطط تفترض وجود دور مباشر لكل من التدريب والتحفيز في كل بعد من أبعاد متغير الأداء المستدام، وبالتالي نحصل على الدور الكلي لمتغير التدريب والتحفيز في متغير الأداء المستدام.

ثانيا: متغيرات الدراسة

من أجل القيام بدراستنا وفهم العلاقة بين متغيراتها، يجب أن نقوم بتحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة المحاور المكونة لهذين المتغيرين، وذلك من أجل الوقوف على دور المتغير المستقل في المتغير التابع، وما هو دور أي جزء من مكونات المتغير المستقل في المتغير التابع، وتمثل متغيرات الدراسة فيمايلي:

1- المتغير المستقل: تدريب وتحفيز الموارد البشرية

المتغير المستقل في الدراسة هو تدريب وتحفيز الموارد البشرية، حيث تم تقسيمه إلى محورين أساسيين هما:

أ- التدريب: سنحاول التعرف من خلال هذا المحور على واقع التدريب في المؤسسات محل الدراسة، من خلال وجود خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، ومن خلال الإجراءات التدريبية المنتهجة فيها، وكذلك من خلال مدى متابعة مدى التقدم الحاصل في أداء العامل بعد التدريب.

ب- التحفيز: سنحاول التعرف من خلال هذا المحور على واقع التحفيز في المؤسسات محل الدراسة، من خلال الأسس التي من خلالها يتم منح الحوافز، بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية.

2- المتغير التابع: الأداء المستدام

المتغير التابع في الدراسة هو الأداء المستدام، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية هي: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

أ- الأداء الاقتصادي: سنحاول التطرق من خلاله إلى الجانب الإنتاجي للمؤسسات محل الدراسة، إضافة إلى الجانب التسويقي وأخيرا الجانب المالي.

ب- الأداء الاجتماعي: سنحاول التطرق من خلاله إلى مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية، ومدى توفر شروط الصحة والسلامة المهنية، ومدى توفيرها للخدمات الاجتماعية لعمالها، وممارستها الاجتماعية تجاه البيئة التي تنشط فيها.

ج- الأداء البيئي: سنحاول التطرق من خلاله إلى مدى احترام المؤسسات محل الدراسة للبيئة التي تنشط فيها، من خلال حمايتها من التلوث، واستعمالها لمواد أولية نظيفة وتكنولوجيا خضراء صديقة للبيئة، ومدى إعادة استعمالها وتدويرها للنفايات، ومدى دعمها لجمعيات حماية البيئة.

ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز SPSS، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach"، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة الاستطلاعية (الاستبانة) والوقوف على مدى صلاحيتها واعتمادها في الدراسة الميدانية للوثوق بنتائج الدراسة، حيث كلما كان المعامل (0.6) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.

2- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محاور الاستبانة.

3- المتوسط الحسابي: تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، واعتمادها في ترتيب مستوى أهمية فقرات وعبارات كل محور، وباعتبار مقياس الاستمارة هو مقياس ليكرت الخماسي، فيتم الحكم على مستوى المقياس كما يلي:

الجدول (16): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي

الفئات	5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00
المستوى	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

- 4- الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيراتها، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي.
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي: وذلك لكشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة.
- 6- اختبار T لعينة واحدة، لتحديد إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة بمقارنتها مع المتوسط الفرضي.
- 7- معامل الارتباط، تم استخدامه لمعرفة درجة ارتباط محاور المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- 8- اختبار المعنوية الكلية F- Test: ويقصد بها اختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات التفسيرية في نموذج الانحدار، حيث أن قبول الشكل الدالي المقترح يعني أن هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار معنوي (يختلف عن الصفر).
- 9- اختبار المعنوية الجزئية T- Test: ويقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار لكل متغير من المتغيرات التفسيرية على حدى، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وتحقق المعنوية الجزئية للنموذج يعني هناك على الأقل واحد من المعاملات يختلف عن الصفر، بالإضافة إلى القوة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل.
- 10- اختبار كولومجروف-سمرنوف: وذلك لمعرفة نوع التوزيع الذي تتخذه البيانات، ولصلاحيه استخدام نموذج الانحدار يجب أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.
- 11- الانحدار البسيط، وذلك من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التفسيرية للمتغير التابع.

المطلب الثالث: إجراءات تطوير أداة القياس، صدقها وثباتها

أولاً: الاستمارة

- بعد تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات، وبعد التطرق إلى الدراسة النظرية من أجل فهم متغيرات البحث، تم البحث في كيفية قياس المتغيرين ثم بناء استمارة مكونة من الأجزاء التالية:
- الجزء الأول: والذي يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)
- الجزء الثاني: والذي تطرقنا فيه إلى المتغير المستقل، والمتمثل في التدريب والتحفيز.
- الجزء الثالث: والذي تطرقنا فيه إلى المتغير التابع، والمتمثل في الأداء المستدام بثلاثة محاور أساسية هي: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

ثانياً: اختيار مقياس الاستمارة

لقد تم اختيار مقياس ليكرت "likert" الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يقابل كل فقرة من محاور الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كمايلي:

- درجة (1) غير موافق تماماً
- درجة (2) غير موافق
- درجة (3) محايد
- درجة (4) موافق
- درجة (5) موافق تماماً

ثالثاً: الاختبارات المتعلقة بأداة القياس

1- اختبار الصدق

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستمارة) صالحة للقياس، وأن المحاور وال فقرات التي تحتويها صالحة للحصول على البيانات المرغوبة، فقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المختصين¹، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم من خلال إعادة صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة.

وفي ضوء تصويبات وملاحظات المحكمين، فقد تم إعداد أداة الدراسة (الاستمارة بشكلها النهائي) كما هي موضحة في الملحق رقم (01).

2- اختبار الثبات

لاختبار ثبات أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي، سنقوم باستخدام معامل ألفا-كرونباخ، حيث كلما كان معامل ألفا-كرونباخ (0.60) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.

أ- معامل الثبات للعينة الاستطلاعية

لقد تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من العمال قدرت بـ 20 عاملاً في مختلف المستويات (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، حيث قمنا بقياس ثبات الاستبانة للعينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا-كرونباخ، وذلك للوقوف على مدى صلاحية وثبات الاستمارة بشكلها النهائي، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية (0.976)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً (أكبر من 0.70)، وهذا يعني أن الاستمارة ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ب- معامل ثبات الاستمارة

فيمايلي جدول يعرض معاملات الثبات ألفا-كرونباخ لمختلف أبعاد الدراسة

¹ أنظر الملحق رقم (02)

الجدول (17): معامل ثبات الاستمارة

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	القرار
التدريب و التحفيز	التدريب	11	0.923	تعتبر معاملات الثبات للمقياس مقبولة بشكل كبير
	التحفيز	15	0.926	
	التدريب والتحفيز	26	0.951	
الأداء المستدام	الأداء الاقتصادي	10	0.767	
	الأداء الاجتماعي	12	0.862	
	الأداء البيئي	13	0.912	
	الأداء المستدام	35	0.936	
المجموع الكلي		61	0.966	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لأبعاد الدراسة فاقت (0.70)، حيث تراوحت في محور التدريب والتحفيز بين 0.923 و 0.926 على التوالي، وفي محور الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية تراوحت بين 0.767 و 0.862 و 0.912 على التوالي.

وقد بلغ معامل الثبات الكلي لمحور التدريب والتحفيز 0.951، ومعامل الثبات الكلي لمحور الأداء المستدام بلغ 0.936، بينما بلغ المعامل الكلي للاستمارة 0.966، وهي كلها معاملات أكبر من النسبة المعيارية (0.70) مما يدل أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث وصف للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التدريب والتحفيز) والمتغير التابع (الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

سنستعرض في هذا المطلب النتائج المتعلقة بوصف الخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

ولد تم وصف خصائص عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الجنس
67.2%	195	ذكر	الجنس
32.8%	95	أنثى	
100%	290	المجموع	
47.9%	92	أقل من 30 سنة	العمر
31.7%	139	من 30-40 سنة	
17.9%	52	من 41-50 سنة	
02.4%	07	من 51-60 سنة	
100%	290	المجموع	
39.7%	115	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
34.1%	99	من 5-10 سنوات	
13.1%	38	من 11-15 سنة	
13.1%	38	16 سنة فأكثر	
100%	290	المجموع	
08.3%	24	متوسط	المستوى التعليمي
36.6%	106	ثانوي	
55.2%	160	جامعي	
100%	290	المجموع	
45.5%	132	إطار	المستوى الوظيفي
33.1%	96	عون تحكم	
21.4%	62	عون تنفيذ	
100%	290	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الإناث بلغ (95) بنسبة قدرت بـ (32.8%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور (195) بنسبة مئوية قدرت بـ (67.2%)، وبذلك نرى أن الذكور يفوقون الإناث بثلاثة أضعاف، وذلك راجع لعادات وتقاليد المنطقة.

كما نلاحظ أيضا أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (30-40) حيث بلغ عدد الأفراد في هذه الفئة (139) بنسبة مئوية قدرت بـ 47.9%، كما يوضح الجدول أن الفئة (أقل من 30 سنة) جاءت في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قدرت بـ (31.7%)، وأما الفئات (41-50)، (51-60)، فجاءت في المراتب الثالثة والرابعة على التوالي، بنسب مئوية قدرت بـ (17.9%)، (2.4%) على التوالي، وهو ما يدل على التنوع في أعمار عينة الدراسة مما يعكس وجود خبرات متنوعة وهو ما يخدم أهداف الدراسة، ويضمن الإجابة على بنود ومحاور الاستمارة باقتناع.

كذلك يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث الفئة (أقل من 5 سنوات) بلغ عدد الأفراد فيها (115) فردا بنسبة مئوية قدرت ب (39.7%)، ثم تليها الفئة (5-10 سنوات)، حيث بلغ عدد الأفراد فيها (99) فردا بنسبة مئوية قدرت ب (34.1%)، وجاء في المرتبة الثالثة الفئتان (11-15 سنة)، و (16 سنة فأكثر) حيث بلغ عدد الأفراد فيهما (38) فردا في كل فئة، بنسبة مئوية قدرت ب (13.1%) في كل فئة. من خلال الجدول أعلاه أيضا، نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال تتمثل في فئة الجامعيين بنسبة مئوية قدرت ب (55.2%)، حيث بلغ عدد الأفراد فيها (160) فردا، ثم تليها فئة الثانويين بنسبة مئوية قدرت ب (36.6%)، حيث بلغ عدد الأفراد فيها (106) فردا، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة ذوي مستوى تعليمي متوسط بنسبة مئوية قدرت ب (8.3%)، حيث بلغ عدد الأفراد فيها (24) فردا. من خلال الجدول أعلاه أيضا، نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال تتمثل في فئة الإطارات بنسبة مئوية قدرت ب (45.5%)، حيث بلغ عدد الأفراد فيها (132) فردا، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة مئوية قدرت ب (33.1%)، حيث بلغ عدد الأفراد فيها (96) فردا، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة أعوان التنفيذ بنسبة مئوية قدرت ب (21.4%)، حيث بلغ عدد الأفراد فيها (62) فردا، وعليه فيمكن القول أن فئة الإطارات تمثل أعلى نسبة، مما يلزم المؤسسة إعطاءها الأهمية الكافية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتدريب والتحفيز في المؤسسات محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل والمتمثل في التدريب والتحفيز، وذلك من خلال الوقوف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع كل من التدريب والتحفيز في المؤسسات محل الدراسة، وقد استخدم الطالب في سبيل ذلك المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، كما تم استخدام اختبار T-TEST للعينة الواحدة ودرجة معنويتها.

أولا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتدريب

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالتدريب، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (19): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالتدريب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
تقوم المؤسسة بتحليل البيانات المتعلقة بعناصر نظام التدريب.	3.77	0.88	72.489	0.000	قوي	خامسا
توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.	3.90	0.83	79.816	0.000	قوي	ثانيا
تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية.	3.78	0.85	75.319	0.000	قوي	رابعا
تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى تنمية مهارات العاملين.	3.97	0.83	81.363	0.000	قوي	أولا
تقوم المؤسسة بتدريب عمالها على شروط الصحة والسلامة المهنية.	3.88	0.96	68.982	0.000	قوي	ثالثا
تعتمد المؤسسة على تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في التدريب.	3.47	1.03	57.174	0.000	قوي	تاسعا
تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي في التدريب.	3.37	1.01	56.802	0.000	متوسط	حادي عشر
تعتمد المؤسسة على أسلوب التدريب خارج أماكن العمل.	3.61	1.00	61.146	0.000	قوي	سابعا
تستعين المؤسسة بمدرسين ذوي كفاءة تدريبية عالية.	3.75	0.92	69.231	0.000	قوي	سادسا
تحرص المؤسسة على توفير جو تدريبي يشعر بالالتزام.	3.53	1.06	56.375	0.000	قوي	ثامنا
تحرص المؤسسة على متابعة مدى التقدم الحاصل في أداءك بعد التدريب.	3.38	1.09	52.681	0.000	متوسط	عاشرا
المجموع	3.67	0.72	86.902	0.000	قوي	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات التدريب قوية، حيث تراوحت بين 3.37 و 3.97 ، وذلك بأحرفات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.005).

- تشير العبارة رقم 04 إلى هدف المؤسسة من خلال عملية التدريب، والتي جاءت في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.97، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات محل الدراسة من التدريب هو تنمية مهارات العاملين والرفع من كفاءتهم، وذلك لتأدية مهامهم بشكل أفضل.

- تشير العبارة رقم 02 إلى مدى توفر المؤسسة على خطة سنوية للتدريب، والتي جاءت في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.90، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تتوفر على خطة سنوية للتدريب، وذلك بتوفير فرص التدريب دورية لكل العاملين بالمؤسسة.

- تشير العبارة رقم 05 إلى تدريب المؤسسة لعمالها على شروط الصحة والسلامة المهنية، والتي جاءت في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.88، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة

تقوم بتوفير برامج تدريبية خاصة بالصحة والسلامة المهنية وذلك من أجل تأدية العمال لمهامهم بأمان وتفاذي حوادث العمل.

- تشير العبارة رقم 03 إلى قيام المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية، والتي جاءت في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.78، وهذا ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بوضع الخطة التدريبية بطريقة مدروسة استنادا إلى الاحتياجات التدريبية، وبالتالي فهي تقوم أولا بتحديد والتعرف على الاحتياجات التدريبية، ليتم على أساسها وضع خطة سنوية للتدريب.

- تشير العبارة رقم 01 إلى قيام المؤسسة بتحليل البيانات المتعلقة بعناصر نظام التدريب، والتي جاءت في المرتبة الخامسة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.77، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحليل مختلف البيانات المتعلقة بعناصر نظام التدريب من مدخلات، أنشطة وبرامج تدريبية، ومخرجات.

- تشير العبارة رقم 09 إلى استعانة المؤسسة بمدرسين ذوي كفاءة عالية، والتي جاءت في المرتبة السادسة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.75، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة عند تنفيذها لمختلف البرامج التدريبية تستعين بمدرسين يتميزون بالخبرة والكفاءة والمهارة العالية.

- تشير العبارة رقم 08 إلى اعتماد المؤسسة على أسلوب التدريب خارج أماكن العمل، والتي جاءت في المرتبة السابعة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.61، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على اعتماد المؤسسات محل الدراسة على أسلوب التدريب خارج أماكن العمل، وذلك سواء ببعث العمال في دورات تدريبية خارج الوطن أو داخله، وذلك بالاستعانة بمراكز تدريب خاصة، معاهد، جامعات...

- تشير العبارة رقم 10 إلى حرص المؤسسة على توفير جو تدريبي يشعر العمال بالالتزام، والتي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي 3.53، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة حريصة على توفير مناخ تدريبي يشعر العمال من خلاله بالالتزام ويدفعهم ويحفزهم أكثر للاستفادة من الدورات التدريبية.

- تشير العبارة رقم 06 إلى اعتماد المؤسسة لتقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في التدريب، والتي جاءت في المرتبة التاسعة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.47، وهو ما يعني أن المبحوثين يؤكدون على استعانة المؤسسات محل الدراسة بتقنيات المعلومات والاتصالات من انترنت، حواسيب، أقراص، شاشات... في العملية التدريبية.

- تشير العبارة رقم 11 إلى حرص المؤسسة على متابعة مدى التقدم الحاصل في أداء العامل بعد التدريب، والتي جاءت في المرتبة العاشرة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.38، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة لا تتابع دائما أداء العامل بعد التدريب، وهذا راجع إلى عدم توفرها على نظام لمتابعة وتقييم أداء العمال بعد التدريب.

- تشير العبارة رقم 07 إلى اعتماد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي في التدريب، والتي جاءت في المرتبة الحادي عشر والأخيرة، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.37، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا توم دائما بنقل العامل من وظيفة إلى أخرى بغية تعريفه بمختلف الوظائف وذلك بغرض التدريب.

وبصفة عامة يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالتدريب يساوي 3.67، والذي جاء في الفئة الرابعة من مقياس الاستبيان، وهو ما يعني قبول أفراد عينة الدراسة لعبارات ذا المتغير، بمعنى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتحفيز

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالتحفيز، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (20): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالتحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
تمنح المؤسسة الحوافز للعمال على أساس أداءهم.	3.35	1.17	48.630	0.000	متوسط	سابعاً
تعتمد المؤسسة على معيار الأقدمية في منح الحوافز.	3.30	1.07	52.542	0.000	متوسط	ثامناً
ترتبط المؤسسة بتقديم الحوافز بتحقيق الهدف المسطر.	3.43	1.04	56.177	0.000	قوي	خامساً
تقوم المؤسسة بإشراك العمال في وضع معايير تقديم الحوافز.	2.84	1.10	43.648	0.000	متوسط	خمساً عشر
يفني المسؤول في المؤسسة عليك عند تأدية مهامك بنجاح.	3.41	1.11	52.168	0.000	قوي	سادساً
تحرص المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين.	3.286	1.16	48.220	0.000	متوسط	تاسعاً
توفر المؤسسة فرص الترقية لجميع العاملين.	3.282	1.22	45.471	0.000	متوسط	عاشراً
أشعر أنني محترم من طرف المسؤولين.	3.62	1.04	59.098	0.000	قوي	رابعاً
تقدم المؤسسة شهادات تقديرية للعمال ذوي الأداء المتميز.	2.89	1.14	42.871	0.000	متوسط	أربعة عشر
أناقض في المؤسسة أجراً محفزاً على العمل.	3.20	1.21	44.897	0.000	متوسط	إحدى عشر
تقدم المؤسسة زيادات في الأجور مرتبطة بالأقدمية.	3.67	0.95	65.410	0.000	قوي	ثالثاً
أشعر أن العلاوات المقدمة عادلة.	3.20	1.14	47.512	0.000	متوسط	اثنا عشر
تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لتوزيعها عليكم.	3.90	0.95	69.475	0.000	قوي	أولاً
تمنح المؤسسة علاوة استثنائية لذوي الأداء المتميز.	3.00	1.25	40.761	0.000	متوسط	ثلاثة عشر
تمنح المؤسسة علاوة الأقدمية لعمالها.	3.75	0.91	70.091	0.000	قوي	ثانياً
المجموع	3.34	0.77	73.387	0.000	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات التحفيز متوسطة، حيث تراوحت بين 2.84 و 3.90، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.05).

- تشير العبارة 24 إلى تخصيص المؤسسة لنسبة من الأرباح لتوزيعها على العمال، والتي جاءت في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.90، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تخصص نسبة من الأرباح السنوية لتوزيعها على كافة العمال بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا نوع من التحفيز المادي الذي تنتهجه المؤسسات محل الدراسة لحث العمال على تحقيق أداء أفضل.

- تشير العبارة 26 إلى منح المؤسسة لعلاوة الأقدمية لعمالها، والتي جاءت في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.75، وهو ما يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تمنح علاوة الأقدمية لعمالها.

- تشير العبارة 22 إلى ربط المؤسسة الزيادات في الأجور بالأقدمية، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.67، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن نظام الأجور في المؤسسات محل الدراسة يربط الزيادة في الأجور بالأقدمية.
- تشير العبارة 19 إلى شعور العامل بالاحترام من طرف المسؤولين، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.62، وهو ما يعني أن المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة يحترمون العمال بغض النظر عن مناصبهم وسلطتهم، وهذا نوع من التحفيز المعنوي يجعل العامل يشعر بالرضا ويمارس مهامه بكل جد وإخلاص.
- تشير العبارة 14 إلى ربط المؤسسة تقديم الحوافز بتحقيق الهدف المسطر، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.43، وهو ما يعني أنه في نظام الحوافز في المؤسسات محل الدراسة، فإن تقديم الحوافز مرهون بتحقيق الهدف المسطر من طرف المؤسسات محل الدراسة.
- تشير العبارة 16 إلى ثناء المسؤول على العامل عند تأدية مهامه بنجاح، والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.41، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المسؤول يثني على العامل عند تأديته بنجاح، وهو نوع من التحفيز المعنوي يساهم في شعور العامل بالرضا والولاء للمؤسسات محل الدراسة.
- تشير العبارة 12 إلى منح المؤسسة الحوافز للعمال على أساس أداءهم، والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.35، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بمنح الحوافز للعمال على أساس أداءهم دائما، وهذا يدل على أن العمال لا يشعرون بدرجة كبيرة من الرضا عن الطريقة التي يتم بها منح الحوافز.
- تشير العبارة 13 إلى اعتماد المؤسسة على معيار الأقدمية في منح الحوافز، والتي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي 3.30، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد دائما على معيار الأقدمية في منح الحوافز، بل تعتمد على معايير أخرى، وهو ما يؤدي بالعمال القدامى إلى عدم الرضا وذلك بمساواتهم بالعمال الجدد.
- تشير العبارة 17 إلى حرص المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين، والتي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي 3.286، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة لا تحرص دائما على رفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي فهي لا تبدي الاهتمام الكافي للعمال.
- تشير العبارة 18 إلى توفير المؤسسة لفرص الترقية للجميع، والتي جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي 3.282، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم دائما بتوفير فرص الترقية بطريقة عادلة للجميع، وبالتالي فالعمال لا يشعرون بدرجة كبيرة من الرضا فيما يتعلق بممارسات المؤسسة حول توفير فرص الترقية.
- تشير العبارة 21 إلى دفع المؤسسة لأجور محفزة لعمالها، والتي جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يساوي 3.20، وهو ما يعني عدم تقاضيهم لأجور محفزة بدرجة كبيرة، وإنما أجورهم متوسطة، وبالتالي فالمؤسسة لا تتوفر على نظام أجور محفز بدرجة كبيرة.

- تشير العبارة 23 إلى شعور العامل بأن العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة عادلة، والتي جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يساوي 3.20، وهو ما يؤكد على أن المبحوثين لا يشعرون بالعدالة المطلقة في تقديم الحوافز، وبالتالي فطريقة تقديم العلاوات في المؤسسات محل الدراسة تستخدم فئات على حساب فئات أخرى.
- تشير العبارة 25 إلى منح المؤسسة لعلاوة استثنائية لذوي الأداء المتميز، والتي جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يساوي 3.00، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقدم علاوة استثنائية للعمال ذوي الأداء المتميز، وهو ما يؤدي إلى تثبيط روح المبادرة والإبداع لدى العمال.
- تشير العبارة 20 إلى تقدم المؤسسة لشهادات تقديرية لذوي الأداء المتميز، والتي جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي يساوي 2.89، وهو ما يعني غياب ثقافة منح شهادات تقديرية للعمال المتميزين، رغم أن هذا النوع من التحفيز المعنوي غير مكلف، وآثاره على نفسية العاملين كبيرة.
- تشير العبارة 15 إلى إشراك المؤسسة للعمال في وضع معايير تدم الحوافز، والتي جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي يساوي 2.84، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بإشراك العمال في وضع معايير تقديم الحوافز، وإنما يتم وضع هذه المعايير من طرف الإدارة دون الرجوع إليهم.
- وبصفة عامة يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجمع العبارات المتعلقة بالتحفيز يساوي 3.34، والذي جاء في الفئة الثالثة من مقياس الاستبيان، وهو ما يدل على عدم قبول أفراد العينة لجميع عبارات هذا المتغير، وبالتالي فالعمال ليسوا راضون تمام الرضا على نظام الحوافز في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يعني أن هذه المؤسسات لا تولي أهمية كبيرة للتحفيز.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء المستدام

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وذلك من خلال الوقوف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وقد استخدم الطالب في سبيل ذلك المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، كما تم استخدام اختبار T-TEST للعينة الواحدة ودرجة معنويتها.

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء الاقتصادي

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالأداء الاقتصادي، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (21): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء الاقتصادي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
تعتبر الزيادة في كمية الإنتاج هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه.	4.22	0.74	96.548	0.000	قوي جدا	أولاً
تعمل المؤسسة على تطوير أساليب إنتاجية جديدة.	3.78	0.96	66.862	0.000	قوي	خامساً
تعمل المؤسسة دائماً على تحسين جودة منتجاتها.	3.98	0.80	84.336	0.000	قوي	ثالثاً
تعمل المؤسسة على التنوع في المنتجات لاختراق أسواق جديدة.	3.52	1.04	57.122	0.000	قوي	تاسعاً
عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات منخفضة.	3.54	0.90	66.532	0.000	قوي	ثامناً
علاقة المؤسسة بمورديها جيدة.	3.71	0.88	71.142	0.000	قوي	سادساً
المؤسسة لم تستقبل شكاوى من الزبائن عن منتجات المؤسسة.	3.29	1.07	52.026	0.000	متوسط	عاشراً
تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية.	3.87	2.68	24.632	0.000	قوي	رابعاً
تسعى المؤسسة دائماً إلى الرفع من رقم أعمالها.	4.06	0.81	85.441	0.000	قوي	ثانياً
تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لإعادة استثمارها.	3.61	1.07	56.938	0.000	قوي	سابعاً
المجموع	3.76	0.69	91.973	0.000	قوي	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

- من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الاقتصادي قوية، حيث تراوحت بين 3.29 و 4.22، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.05).
- تشير العبارة 27 إلى اعتبار المؤسسة الزيادة في كمية الإنتاج هدفا تسعى لتحقيقه، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.22، وهو ما يعني اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالزيادة في كمية الإنتاج، واعتبارها كهدف تسعى لتحقيقه للاستجابة لمتطلبات السوق.
 - تشير العبارة 35 إلى سعي المؤسسة للرفع من رقم أعمالها، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.06، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالجانب المالي، وبالتالي اهتمامهم الكبير بالرفع من رقم الأعمال.
 - تشير العبارة 29 إلى عمل المؤسسة الدائم على تحسين جودة منتجاتها، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.98، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة حريصة على تحسين جودة منتجاتها للوفاء بتطلعات الزبائن.

- تشير العبارة 34 إلى سعي المؤسسة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.84، وهو ما يعني أن المبحوثين يؤكدون سعي المؤسسات محل الدراسة للتقليل من التكاليف من أجل تقديم منتجات بأسعار تنافسية، وهو ما يساهم في الرفع من الحصة السوقية وزيادة المبيعات.
- تشير العبارة 28 إلى عمل المؤسسة على تطوير أساليب إنتاجية جديدة، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.78، وهو ما يعكس سعي المؤسسات محل الدراسة لتطوير أساليبها الإنتاجية، وذلك بمواكبة التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج حسب ما يتوفر لها من إمكانيات.
- تشير العبارة 32 إلى أن علاقة المؤسسة بمورديها جيدة، والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.71، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن علاقة المؤسسات محل الدراسة بمورديها جيدة، مبنية على الثقة والشفافية والمصادقية، ولا توجد مشاكل بينهما.
- تشير العبارة 36 إلى تخصيص المؤسسة لنسبة من الأرباح لإعادة استثمارها، والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.61، وهو ما يعني قيام المؤسسات محل الدراسة بتخصيص نسبة من أرباحها لإعادة استثمارها، وهو ما تؤكد الزيادة في كمية الإنتاج وارتفاع رقم أعمالها.
- تشير العبارة 31 إلى انخفاض عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات، والتي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي 3.54، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على سلامة المنتجات المقدمة للزبائن من طرف المؤسسات محل الدراسة، وحتى إن كانت هناك عيوب فهي قليلة جدا، وهذا ما يعني التزام هذه المؤسسات بالجودة في منتجاتها.
- تشير العبارة 30 إلى عمل المؤسسة على تنويع منتجاتها لاختراق أسواق جديدة، والتي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي 3.52، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة على التنويع في منتجاتها لاستهداف أسواق جديدة، وذلك بغرض كسب حصة سوقية جديدة وزبائن جدد، وتمكنها من المنافسة والصمود.
- تشير العبارة 33 إلى عدم استقبال المؤسسة لشكاوي من الزبائن عن منتجات المؤسسة، والتي جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي 3.29، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة استقبلت عدد محدود من الشكاوي عن منتجاتها من قبل الزبائن.
- وبصفة عامة، يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالأداء الاقتصادي يساوي 3.76، والذي جاء في الفئة الرابعة من مياس الاستبيان، وهو قوي يدل على قبول أفراد العينة لعبارات هذا المتغير، وبمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للأداء الاقتصادي.
- ولتدعيم النتائج المتوصل إليها في هذا الجانب، فقد قمنا بمحاولة الحصول على بعض المعلومات ككمية الإنتاج، المبيعات ورم الأعمال للمؤسسات محل الدراسة، ولكن قولنا بالرفض من طرف بعض المؤسسات

وذلك لتحفظهم عن تقديم الأرقام المتعلقة بالإنتاج، المبيعات ورم الأعمال، وبالتالي سنقوم فيما يلي باستعراض لكمية الإنتاج، المبيعات ورقم الأعمال للمؤسسات محل الدراسة التي قدمت لنا تسهيلات في هذا المجال.

الجدول (22): تطور كميات الإنتاج

2016	2015	2014	2013	السنوات المؤسسة
/	1320207	1310148	1280414	SCAEK شركة الاسمنت عين الكبيرة (طن)
1567957	1490187	1355472	1565569	BCR شركة صناعة اللواحق الصناعية والصحية (وحدة)
17600	13100	9100	8600	BATICIM شركة بناء الهياكل المعدنية الصناعية (طن)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسات

يتضمن الجدول أعلاه كمية الإنتاج لبعض من المؤسسات محل الدراسة، وذلك لسنوات 2013، 2014، 2015، 2016، حيث يتضح من خلال الجدول أن كمية الإنتاج لهذه المؤسسات في تزايد من سنة لأخرى، وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها سابقا في مجال الأداء الاقتصادي، من خلال سعي المؤسسات محل الدراسة لزيادة كمية الإنتاج واعتباره هدفا تسعى لتحقيقه، تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة BCR خلال سنة 2014 انخفضت كمية إنتاجها مقارنة بسنة 2013، وذلك راجع للظروف التي مرت بها المؤسسة في تلك الفترة من تسريح لبعض العمال ومعاناتها من بعض المشاكل الإدارية والتقنية.

الجدول (23): تطور كميات المبيعات

2016	2015	2014	2013	السنوات المؤسسة
1370275	1335470	1300491	1279125	SCAEK (طن)
1543360	1302860	1079457	1163810	BCR (وحدة)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسات

يتضمن الجدول أعلاه كمية المبيعات لكل من SCAEK . BCR وذلك لسنوات 2013، 2014، 2015، 2016، حيث يتضح من خلال الجدول أن كمية المبيعات في تزايد من سنة لأخرى، وهو ما أدى إلى زيادة الحصة السوقية وكسب زبائن جدد، وهذا راجع إلى جودة منتجات هذه المؤسسات، بالإضافة إلى حرصها على تقديم منتجات بأسعار تنافسية، وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها سابقا في الأداء الاقتصادي، وتجدر الإشارة إلى أن إلى أن مؤسسة BCR خلال سنة 2014 انخفضت مبيعاتها وذلك راجع لمجموعة من الظروف التي مرت بها والتي ذكرناها سابقا.

الجدول (24): تطور رقم الأعمال

السنوات	2013	2014	2015	2016
المؤسسة				
SCAEK	7056398298.25	8198404832.92	8453844795.67	/
BCR	703857437.00	761547926.00	789463991.89	/
BATICIM	973758382.51	1451606969.87	1638176057.70	/

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسات الوحدة: مليون دج

يتضمن الجدول أعلاه رقم الأعمال لبعض من المؤسسات محل الدراسة، وذلك لسنوات 2013، 2014، 2015، حيث يتضح من خلال الجدول أن رقم الأعمال لهذه المؤسسات في تزايد من سنة لأخرى، وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها سابقا في مجال الأداء الاقتصادي، من خلال سعي المؤسسات محل الدراسة إلى الرفع من رقم أعمالها، وتخصيص نسبة من الأرباح لإعادة استثمارها.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء الاجتماعي

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالأداء الاجتماعي، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (25): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء الاجتماعي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية.	3.96	0.99	67.622	0.000	قوي	أولا
سعة المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية جيدة.	3.78	1.04	61.700	0.000	قوي	ثانيا
تساهم المؤسسة في توفير الخدمات الاجتماعية للعمال (السكن، النقل...).	3.45	1.09	53.891	0.000	قوي	رابعا
تلتزم المؤسسة بالقوانين التي توفر الرعاية الصحية للعمال.	3.77	0.97	65.621	0.000	قوي	ثالثا
أشعر بالعدالة الاجتماعية فيما يتعلق بممارسات المؤسسة تجاه عمالها.	3.33	1.09	51.884	0.000	متوسط	سابعاً
أشعر بالرضا عن الظروف التي أمارس فيها مهامي.	3.42	1.12	51.616	0.000	متوسط	خامساً
تلتزم المؤسسة باحترام قانون العمل فيما يتعلق بإدماج ذوي الاحتياجات الخاصة في العمل.	3.08	1.15	45.424	0.000	متوسط	إحدى عشر
تقدم المؤسسة مساعدات للمشاريع الخيرية.	3.28	1.17	47.708	0.000	متوسط	ثامناً
تعتبر المؤسسة النقابات العمالية كشريك هام.	3.39	3.21	17.972	0.000	متوسط	سادساً
تعمل المؤسسة على فتح حوار مع جمعيات حماية المستهلك.	3.10	1.12	47.163	0.000	متوسط	عاشراً
تقوم المؤسسة بدعم الجمعيات الموجودة في البيئة التي تنشط فيها.	3.20	1.09	49.786	0.000	متوسط	تاسعاً
تقوم المؤسسة بالإفصاح عن ممارساتها الاجتماعية لجميع الأطراف ذات المصلحة.	2.91	1.15	42.888	0.000	متوسط	اثنا عشر
المجموع	3.39	0.88	65.401	0.000	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الاجتماعي متوسطة، حيث تراوحت بين 3.96 و 2.91، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.05).
- تشير العبارة 37 إلى توفير المؤسسة لبيئة عمل آمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على حرص المؤسسات محل الدراسة على توفير بيئة عمل صحية وآمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية، وذلك لتجنب حدوث ومخاطر العمل.
- تشير العبارة 38 إلى أن سمعة المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية جيدة، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.78، وهو ما يعني أن سمعة المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بممارستها في مجال الصحة والسلامة المهنية جيدة، وبالتالي فالعمال راضون عن ممارسات هذه المؤسسات في مجال الصحة والسلامة المهنية.
- تشير العبارة 40 إلى التزام المؤسسة بالقوانين التي توفر الرعاية الصحية للعمال، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.77، وهو ما يعني التزام وحرص المؤسسات محل الدراسة على تطبيق القوانين المتعلقة بتوفير الرعاية الصحية للعمال، فالعمال راضون عن ما توفره لهم من خدمات صحية.
- تشير العبارة 39 إلى مساهمة المؤسسة في توفير الخدمات الاجتماعية للعمال، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.45، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على مساهمة المؤسسات محل الدراسة في توفير الخدمات الاجتماعية، وبالتالي فهم راضون عن ما تقدمه لهم من خدمات اجتماعية كالسكن، النقل...
- تشير العبارة 42 إلى شعور العامل بالرضا عن الظروف التي يمارس فيها مهامه، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.42، وهو ما يعني شعور العمال بالرضا عن الظروف والمناخ الذي توفره المؤسسات محل الدراسة لممارسة مهامهم.
- تشير العبارة 45 إلى اعتبار المؤسسة للنقابات العمالية كشريك هام، والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.39، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي الاهتمام الكافي للنقابات العمالية، وبالتالي لا تعتبرها كشريك هام بدرجة كبيرة.
- تشير العبارة 41 إلى شعور العامل بالعدالة الاجتماعية فيما يتعلق بممارسات المؤسسة تجاه العمال، والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.33، وهذا يعني أن المبحوثين يكفون على توفر نوع من اللاعدالة الاجتماعية فيما يتعلق بممارسات المؤسسات محل الدراسة تجاه العمال.
- تشير العبارة 44 إلى تقديم المؤسسة لمساعدات للمشاريع الخيرية، والتي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي 3.28، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقدم مساعدات كبيرة للمشاريع الخيرية، وبالتالي فهي تساهم وتلتزم بالحد الأدنى في تقديم المساعدات.

- تشير العبارة 47 إلى دعم المؤسسة للجمعيات الموجودة في بيئتها، والتي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي 3.20، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقدم الدعم الكافي للجمعيات التي تنشط في بيئتها، وبالتالي فهي تساهم وتلتزم بالحد الأدنى في تقديم الدعم.
- تشير العبارة 46 إلى فتح المؤسسة لحوار مع جمعيات حماية المستهلك، والتي جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي 3.10، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتبر جمعيات حماية المستهلك كشريك هام، وذلك بالنظر إلى تحفظها عموماً في فتح قنوات الحوار معها.
- تشير العبارة 43 إلى احترام المؤسسة لقانون العمل فيما يتعلق بإدماج ذوي الاحتياجات الخاصة، والتي جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.08، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لاحترام قانون العمل في هذا المجال، وبالتالي فهي نادراً ما تقوم بإدماج ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تشير العبارة 48 إلى الإفصاح عن الممارسات الاجتماعية لجميع الأطراف ذات المصلحة، والتي جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يساوي 2.91، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بالإفصاح عن الممارسات الاجتماعية لجميع الأطراف ذات المصلحة، وإنما تفصح عنها في أضيق الحدود للمساهمين وأعضاء الإدارة.

وبصفة عامة، يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالأداء الاجتماعي يساوي 3.39، والذي جاء في الفئة الثالثة من مقياس الاستمارة، وهو ما يدل على عدم قبول أفراد العينة بالدرجة الكافية عن عبارات هذا المتغير، وبالتالي فالعمال ليسوا جميعاً راضون على الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة، وبالتالي تبقى الممارسات الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة متوسطة

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء البيئي

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالأداء البيئي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(26): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء البيئي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمشاكل البيئية المتوقعة لإيجاد الحلول مسبقا.	3.26	1.16	47.815	0.000	متوسط	أثنا عشر
تتوفر لدى المؤسسة خطة تبين فيها الأهداف البيئية التي تسعى لتحقيقها.	3.44	1.07	54.810	0.000	قوي	سابعا
تستعمل المؤسسة في عملياتها الإنتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة.	3.57	1.04	58.414	0.000	قوي	ثانيا
تقوم المؤسسة بدعم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض الآثار السلبية على البيئة.	3.40	1.06	54.627	0.000	متوسط	تاسعا
تستخدم المؤسسة آلات متطورة لتخفيض حجم الآثار البيئية الخطيرة.	3.46	1.10	53.567	0.000	قوي	سادسا
تسعى المؤسسة لاستبدال المواد غير القابلة للتدوير بمواد قابلة لذلك.	3.34	1.06	53.477	0.000	متوسط	عاشرا
تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة	3.49	1.07	55.293	0.000	قوي	خامسا
حجم النفايات المترتبة من جراء أنشطة المؤسسة منخفض	3.53	2.04	29.419	0.000	قوي	رابعا
تقوم المؤسسة بإعادة استعمال وتدوير نفاياتها.	3.31	1.08	51.968	0.000	متوسط	إحدى عشر
تقوم المؤسسة بتخفيض كمية المياه التي تستهلكها.	3.44	1.09	53.799	0.000	قوي	ثامنا
تلتزم المؤسسة بتشريعات الدولة فيما يتعلق بحماية البيئة من التلوث.	3.56	1.00	60.349	0.000	قوي	ثالثا
تعمل المؤسسة على دعم جمعيات حماية البيئة.	3.25	1.03	53.599	0.000	متوسط	ثلاثة عشر
تقوم المؤسسة بحماية البيئة التي تنشط فيها من التلوث بالاعتماد على مواصفات إيزو 14001.	3.61	1.01	60.529	0.000	قوي	أولا
المجموع	3.44	0.81	71.644	0.000	قوي	
الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة	3.53	0.70	85.498	0.000	قوي	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات المتعلقة بالأداء البيئي عموما قوية، حيث تراوحت بين 3.25 و 3.61، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.05).

- تشير العبارة 61 إلى حماية المؤسسة للبيئة التي تنشط فيها من التلوث بالاعتماد على مواصفات إيزو 14001، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.61، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تولى أهمية كبيرة للبيئة التي تنشط فيها، وذلك بحمايتها من التلوث اعتمادا على مواصفات إيزو 14001، ودليل ذلك أن المؤسسات محل الدراسة فيها من تحصل على شهادة إيزو 14001، وفيها من استوفت جميع الشروط وهي في انتظار الحصول على الشهادة.

- تشير العبارة 51 إلى استعمال المؤسسة في عملياتها الإنتاجية لمواد نظيفة غير ملوثة، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.57، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تولى أهمية لانتقاء واستخدام مواد أولية نظيفة صديقة للبيئة، وذلك بغرض حماية البيئة من التلوث.

- تشير العبارة 59 إلى التزام المؤسسة بتشريعات الدولة فيما يتعلق بحماية البيئة من التلوث، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.56، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تحمي البيئة التي تنشط فيها من التلوث وذلك بالالتزام وتطبيق التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة في هذا المجال.
- تشير العبارة 56 إلى أن حجم النفايات المترتبة عن نشاط المؤسسة منخفض، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.53، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالاستغلال الأمثل لمواردها، وذلك بدليل انخفاض حجم النفايات المترتبة من أنشطتها.
- تشير العبارة 55 إلى سعي المؤسسة لتطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.49، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تبذل جهود معتبرة فيما يتعلق بتكييف وتطوير منتجاتها لتصبح غير ملوثة وصديقة للبيئة.
- تشير العبارة 53 إلى استخدام المؤسسة لآلات متطورة لتخفيض حجم الآثار البيئية الخطيرة، والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.46، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم آلات بتكنولوجيا متطورة من أجل تقليل الأضرار التي تمس بالبيئة التي تنشط فيها.
- تشير العبارة 50 إلى توفر المؤسسة على خطة تبين فيها الأهداف البيئية التي تسعى لتحقيقها، والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.44، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإدراج البعد البيئي ضمن خططها وسياساتها، حيث أنها تقوم بتحديد الأهداف المنتظر تحقيقها في مجال البيئة.
- تشير العبارة 58 إلى تخفيض المؤسسة لكمية المياه التي تستهلكها، والتي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي 3.44، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة توم بالاستخدام العقلاني للمياه في مختلف أنشطتها وعملياتها الإنتاجية.
- تشير العبارة 52 إلى دعم المؤسسة لأنشطة البحث والتطوير لتخفيض الآثار السلبية للبيئة، والتي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي 3.40، وهو ما يعني عدم تقديم الدعم الكافي من أجل تشجيع نشاط الإبداع، البحث والتطوير في المجالات البيئية للمؤسسات محل الدراسة.
- تشير العبارة 54 إلى سعي المؤسسة لاستبدال المواد الأولية القابلة للتدوير بمواد قابلة لذلك، والتي جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.34، وهو ما يعني أن جهود المؤسسات محل الدراسة في هذا المجال غير كافية، وذلك راجع لشح هذه المواد القابلة للتدوير أو ارتفاع تكلفة الحصول عليها.
- تشير العبارة 57 إلى إعادة استعمال وتدوير المؤسسة لنفاياتها، والتي جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.31، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بإعادة استعمال وتدوير جميع نفاياتها، بل البعض منها فقط، وذلك راجع لنقص الإمكانيات في مجال إعادة استعمال وتدوير النفايات.

- تشير العبارة 49 إلى قيام المؤسسة بالتنبؤ بالمشاكل البيئية المتوقعة لإيجاد الحلول مسبقاً، والتي جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.26، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي الاهتمام الكافي للتخطيط البيئي وتوقع ما يمكن أن يحصل من مشاكل في مجال حماية البيئة.

- تشير العبارة 60 إلى دعم المؤسسة لجمعيات حماية البيئة، والتي جاءت في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.25، وهذا ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقدم الدعم الكافي لهذا النوع من الجمعيات، بل مساهمتها في هذا المجال تكون في حدود ضيقة.

وبصفة عامة، يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالأداء البيئي يساوي 3.44، وهو قوي يدل على قبول أفراد العينة لعبارات هذا المتغير، وبالتالي فنشاط المؤسسة فيما يتعلق بالأداء البيئي مقبول.

كذلك من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالأداء المستدام ككل يساوي 3.53، وهو ما يدل على أن مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة قوي.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والاقتراحات

سوف يتم التطرق من خلال المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام نموذج الانحدار البسيط لتوضيح نوع العلاقة بين دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام، ولكن استخدام مثل هذا النموذج يتطلب توفر مجموعة من الشروط النظرية والرياضية، وهذا ما سنحاول توضيحه في المطلب الأول من هذا المبحث، ثم بعد ذلك نقوم باختبار مدى صدق الفرضيات المقترحة حول دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سطيف، ثم تقديم النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة وصولاً إلى الاقتراحات.

المطلب الأول: نتائج اختبار نموذج الانحدار

سنحاول من خلال هذا المطلب التأكد من شروط صلاحية نموذج الانحدار، والتي من بينها الشرط النظري لتأكيد وجود علاقة بين المتغيرين، وهو ما أكدناه من خلال المبحث الثالث من الفصل الثالث بوجود دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وبالتالي نكون قد تأكدنا من الشرط الأول (النظري) لصلاحية تطبيق النموذج، ولكن هناك شروط رياضية لابد من توفرها، والتي سنوضحها فيما يلي:

أولاً: الارتباط

سوف نعرض فيما يلي جدول نبين فيه علاقة الارتباط ما بين التدريب والتحفيز مع الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ولقد استعملنا في ذلك معامل بيرسون.

الجدول (27): نتائج علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التدريب والتحفيز) والمتغير التابع (الأداء المستدام)

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل المتغير التابع
قوي جدا	0.000	66.9	الأداء الاقتصادي
قوي جدا	0.000	75.9	الاداء الاجتماعي
قوي جدا	0.000	71.3	الأداء البيئي
قوي جدا	0.000	81.5	الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين تدريب وتحفيز الموارد البشرية والأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، حيث بلغت قيم معامل بيرسون 66.9%، 75.9%، 71.3% على التوالي عند مستوى دلالة بلغ 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة (0.05)، كما سجلنا ارتباط موجب وقوي بين المتغير المستقل (التدريب والتحفيز) والمتغير التابع (الأداء المستدام ككل) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 81.5% عند مستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة (0.05).

ثانيا: اختبار المعنوية الكلية

بعد تأكيدنا لوجود علاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بتطبيق معامل الارتباط بيرسون، سوف نحاول فيما يلي التأكد من وجود معنوية كلية في النموذج والذي يمكن توضيحه من خلال المعادلة $Y=Ax+b$ حيث يفترض اختبار المعنوية الكلية وجود على الأقل واحد من المعاملات (a, b) يختلف عن الصفر، وللتأكد من المعنوية الكلية للنموذج قمنا باستخدام اختبار فيشر (F-Test)، حيث قمنا بصياغة الفرضيتين الآتيتين:

H_0 نموذج الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة F غير دالة عند مستوى 0.05؛

H_1 نموذج الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة F دالة عند مستوى 0.05.

ولقد تم من خلال اختبار فيشر إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول (28): اختبار (F-Test) المعنوية الكلية

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	569.212	92.661	1	62.691	الانحدار
		0.163	288	46.898	الخطأ
			289	139.589	الكلية

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 569.212 بمستوى دلالة 0.000، وهو ما يعني وجود على الأقل واحد من المعاملات يختلف عن الصفر، وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل بالفرض البديل وبالتالي فنموذج الانحدار معنوي.

كذلك قمنا بحساب معاملي التحديد في النموذج لتوضيح القدرة التفسيرية للنموذج، أي نسبة تفسير المتغير المستقل (التدريب والتحفيز) للتعديل في المتغير التابع (الأداء المستدام)، والجدول الموالي يوضح القدرة التفسيرية للنموذج

الجدول (29): اختبار القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.815	0.664	0.663	0.40354

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل التحديد 66.4% وقيمة معامل التحديد المعدل 66.3% وهو ما يعني أن المتغير المستقل (التدريب والتحفيز) يفسر 66.3% من التغيرات في المتغير التابع (الأداء المستدام)، وهو ما يعني وجود قوة تفسيرية جيدة في نموذج الانحدار.

ثالثا: اختبار اعتدالية التوزيع

استكمالا لشروط صلاحية تطبيق نموذج الانحدار ، سوف نحاول استخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف وذلك لمعرفة هل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ولقد تم وضع فرضيتين لذلك هما:

H_0 البيانات تتبع توزيعا غير طبيعي، وذلك إذا كانت قيمة F دالة عند مستوى 0.05؛

H_1 البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، وذلك إذا كانت قيمة F غير دالة عند مستوى 0.05.

والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الاختبار

الجدول (30): اختبار كولومجروف-سمرنوف

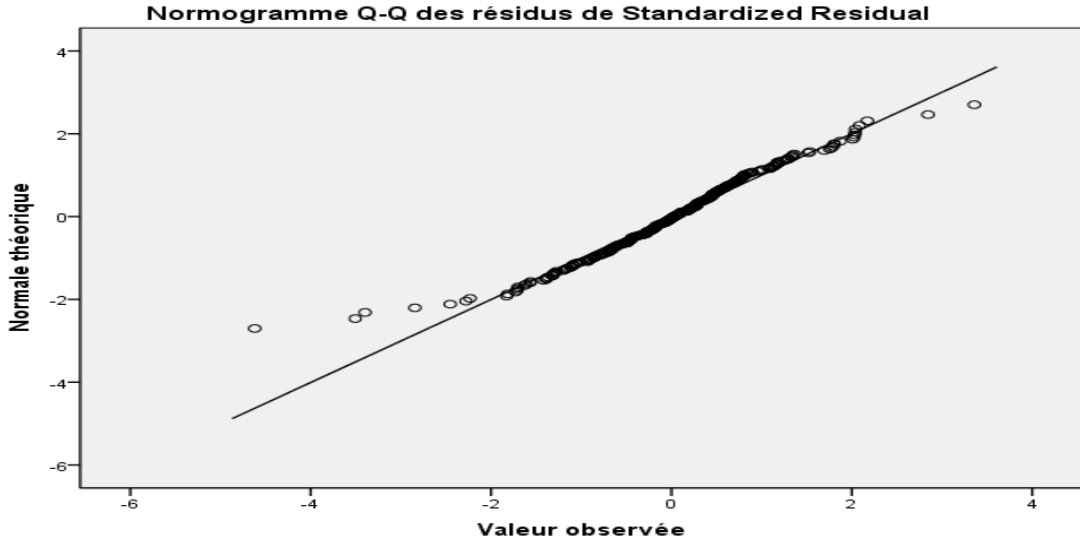
توزيع البواقي	كولومجروف-سمرنوف			شايبرو-ويلك		
	إحصائية الاختبار	عدد المشاهدات N	الدلالة	إحصائية الاختبار	عدد المشاهدات N	الدلالة
	0.056	290	0.228	0.973	290	0.260

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحصائية في اختبار كولومجروف-سمرنوف بلغت 0.056 عند مستوى دلالة 0.228، وبلغت القيمة الإحصائية في اختبار شايبرو-ويلك قيمة 0.973 عند مستوى دلالة 0.260، وعليه فهي قيم غير دالة، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونبل بالفرض البديل، وعله فالبيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

وما يؤكد ذلك ، الشكل الموالي الذي يوضح تجانس توزيع البواقي

الشكل (31): تجانس توزيع البواقي



المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أنها تتوزع على جانبي الخط المستقيم بطريقة منتظمة.

انطلاقاً من الاختبارات السابقة، نكون قد تأكدنا من صلاحية تبيق نموذج الانحدار، وبغية بناء معادلة الانحدار سنقوم فيما يلي باختبار المعنوية الجزئية.

رابعاً: اختبار المعنوية الجزئية

يفترض اختبار المعنوية الجزئية مايلي:

1- الجزء الثابت:

H_0 معامل الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t غير دالة عند مستوى 0.05؛

H_1 معامل الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t دالة عند مستوى 0.05.

2- الجزء المستقل:

H_0 معامل الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t غير دالة عند مستوى 0.05؛

H_1 معامل الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة t دالة عند مستوى 0.05.

والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها

الجدول (31): نموذج الانحدار

الدالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ غير المعياري		
0.000	5.505		0.122	0.669	الجزء الثابت
0.000	23.858	0.815	0.034	0.805	التدريب والتحفيز (المتغير المستقل)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الانحدار (الجزء الثابت b) بلغ قيمة 0.669 بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل وبالتالي معامل الانحدار معنوي. كذلك بالنسبة لقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل، حيث بلغت قيمة 0.805 بمستوى دلالة 0.000، وعليه نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل، وبالتالي معامل الانحدار معنوي. ومن خلال ما سبق، يمكن بناء معادلة الانحدار كمايلي:

$$Y = 0.805X + 0.669$$

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من شروط صلاحية النموذج، سنحاول فيمايلي عرض وتحليل ومناقشة فرضيات هذا البحث، وذلك باستخدام نموذج الانحدار لمعرفة دور المتغير المستقل (التدريب والتحفيز) في تعزيز المتغير التابع (الأداء) المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية).

أولاً: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على مايلي:

تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي.

بالرجوع إلى الجدول رقم (19) المتعلق ببيانات التدريب في المؤسسات محل الدراسة، نجد أن المتوسطات الحسابية قوية في جميع العبارات حيث جاءت في المنطقة الرابعة من مقياس الاستبيان، ما عدا المتوسطات الحسابية للعبارتين 7 و11، فقد كانت متوسطة وجاءت في المنطقة الثالثة في مقياس الاستبيان، وقد انعكس ذلك على المتوسط الحسابي العام للتدريب والذي جاء في المنطقة الرابعة في مقياس الاستبيان، وعليه فمستوى تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قوي وذو مستوى عالي، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

ثانياً: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي:

تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي.

بالرجوع إلى الجدول (20) المتعلق ببيانات التحفيز في المؤسسات محل الدراسة، نجد أن هناك ستة متوسطات قوية جاءت في المنطقة الرابعة من مقياس الاستبيان، وهي العبارات 24، 26، 22، 19، 14، 16، كما أنه هناك تسعة متوسطات حسابية متوسطة جاءت في المنطقة الثالثة من مقياس الاستبيان وهي العبارات: 12، 13، 17، 18، 21، 23، 25، 20، 15، ولقد انعكس ذلك على المتوسط العام للتحفيز والذي جاء في المنطقة الثالثة في مقياس الاستبيان، وعليه فمستوى تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على مايلي:

الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي.

بالرجوع إلى الجدول (21) المتعلق ببيانات الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة، نجد أن المتوسط العام للأداء الاقتصادي جاء في المنطقة الرابعة في مقياس الاستبيان، وبالتالي فهو قوي. وبالرجوع إلى الجدول (25) المتعلق ببيانات الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة، نجد أن المتوسط العام للأداء الاجتماعي جاء في المنطقة الثالثة في مقياس الاستبيان، وبالتالي فهو متوسط. وبالرجوع إلى الجدول (26) المتعلق ببيانات الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة، نجد أن المتوسط العام للأداء البيئي جاء في المنطقة الرابعة في مقياس الاستبيان، وبالتالي فهو قوي. وبالرجوع أيضا إلى الجدول (26) نجد أن المتوسط العام للأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة جاء في المنطقة الرابعة من مقياس الاستبيان، وعليه يمكن القول أن مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة قوي، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على مايلي:

لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التدريب في تعزيز الأداء الاقتصادي

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الاقتصادي	0.582	12.134	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود دور للمتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (12.134)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي

تبلغ (1.646) كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.582) وحدة في المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

خامسا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على مايلي:

لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التدريب في تعزيز الأداء الاجتماعي

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الاجتماعي	0.682	15.820	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود دور للمتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (الأداء الاجتماعي)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (15.820)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646) ، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.682) وحدة في المتغير التابع (الأداء الاجتماعي)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

سادسا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على مايلي:

لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التدريب في تعزيز الأداء البيئي

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء البيئي	0.665	15.130	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود دور للمتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (الأداء البيئي)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (15.130)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646)، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.665) وحدة في المتغير التابع (الأداء البيئي)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

سابعا: نتائج اختبار صحة الفرضية السابعة

تنص الفرضية الفرعية السابعة على مايلي:

لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (35): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحفيز في تعزيز الأداء الاقتصادي

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الاقتصادي	0.658	14.838	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود دور للمتغير المستقل (التحفيز) في المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (14.838)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646)، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التحفيز) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.658) وحدة في المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

ثامنا: نتائج اختبار صحة الفرضية الثامنة

تنص الفرضية الفرعية الثامنة على مايلي:

لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحفيز في تعزيز الأداء الاجتماعي

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الاجتماعي	0.726	17.922	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود دور للمتغير المستقل (التحفيز) في المتغير التابع (الأداء الاجتماعي)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (17.922)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646)، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التحفيز) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.726) وحدة في المتغير التابع (الأداء الاجتماعي)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أنه لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

تاسعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة

تنص الفرضية الفرعية التاسعة على مايلي:

لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحفيز في تعزيز الأداء البيئي

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء البيئي	0.658	14.830	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود دور للمتغير المستقل (التحفيز) في المتغير التابع (الأداء البيئي)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (14.830)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646)، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التحفيز) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.658) وحدة في المتغير التابع (الأداء البيئي)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية التاسعة التي تنص على أنه لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

عاشرا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الفرعية السادسة على مايلي:

يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة. لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء المستدام	0.815	23.858	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود دور للمتغير المستقل (التدريب والتحفيز) في المتغير التابع (الأداء المستدام)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (23.858)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646)، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (التدريب والتحفيز) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.815) وحدة في المتغير التابع (الأداء المستدام)، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة والاقتراحات

سنتناول من خلال هذا المطلب استخلاص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، وتأسيسا على ما تقدم من تحليل وتفسير وزيارة ميدانية للمؤسسات محل الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تأتي الاقتراحات التي تساهم في إزالة الغموض على بعض جوانب الدراسة.

أولا: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف بيانات الدراسة الميدانية، ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بالتدريب والتحفيز ودورها في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، والتي سنحاول عرضها فيمايلي مع تبيان مدى اتفاقها مع نتائج الدراسات السابقة:

1- تتوفر المؤسسات محل الدراسة على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهو ما شأنه أن يرفع في كفاءة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم، وهو ما يساعدهم على أداء مهامهم وفق ما هو مطلوب، وهذا ما تؤكد دراسة "مساعدية عماد"، حيث توصلت إلى أن أغلب المؤسسات تتوفر على خطة سنوية لتدريب مواردها البشرية.

- 2- إن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للتدريب، حيث أنها قبل وضع الخطة التدريبية تقوم بتحليل مختلف البيانات المتعلقة بنظام التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وهم ما يساهم في الصياغة الجيدة والفعالة للخطة التدريبية.
- 3- في إطار سعي المؤسسات محل الدراسة لتوفير بيئة عمل ملائمة، فإنها تحرص على تصميم برامج تدريبية تتعلق بالصحة والسلامة المهنية، وهذا للتقليل من حوادث العمل والأضرار الناجمة عنه.
- 4- المؤسسات محل الدراسة تسعى لتوفير بيئة تدريبية مناسبة، وذلك بالاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال، والاستعانة بمدرسين ذوي كفاءات عالية، وحتى أنها تستعين بمعاهد ومراكز تكوين خارج الوطن، وهذا ما تؤكدته دراسة "نبق بوبكر" والتي توصلت إلى اهتمام المؤسسات بتغيير نظم التدريب التقليدية والاهتمام بجلب المكونين من الخارج والاستعانة بمراكز ومعاهد تكوين خاصة.
- 5- إن ما يعاب على المؤسسات محل الدراسة أنها لا تعتمد كثيرا على أسلوب التدوير الوظيفي في التدريب، وهو ما يجعل العامل لا يكتسب مهارات أخرى خارج إطار عمله، كما أنها لا تحرص كثيرا على متابعة مدى وجود تحسن في أداء العامل بعد التدريب.
- 6- تقوم المؤسسات محل الدراسة بتوفير فرص التدريب لجميع وفي كافة المستويات، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة "Okassie Ambolou" أين توصلت إلى أن المؤسسة توفر فرص تدريب لجميع الأفراد، بشرط أن يساهم التدريب في الأخير بالرفع من معارف وكفاءات الموارد البشرية.
- 7- إن العمال في المؤسسات محل الدراسة يشعرون بأنهم محترمون من طرف مسؤوليهم، وأنهم يشنون عليهم عند أداء مهامهم بنجاح، كما أن المؤسسة توفر فرص ترقية لجميع، وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال.
- 8- إن المؤسسات محل الدراسة تقدم علاوات وزيادات في الأجور مرتبطة بالأقدمية، وهو ما يتوافق مع دراسة "Okassie Ambolou" التي توصلت إلى أن المؤسسة تقدم منح للأفراد، وذلك من أجل منحهم قدرة شرائية إضافية.
- 9- معظم العمال في المؤسسات محل الدراسة يجمعون على أن المؤسسات تخصص نسبة من الأرباح لتوزيعها عليهم كل نهاية سنة.
- 10- إن المؤسسات محل الدراسة غالبا ما تقوم بإشراك العمال في وضع معايير تقديم الحوافز، كما أن ثقافة منح شهادات تقديرية وعلاوات استثنائية لذوي الأداء المتميز غائبة، وهذا ما لا يجعل التحفيز في هذه المؤسسات لا يصل إلى مستويات عالية، وهو ما يؤكد "دشاش محمد صالح" في دراسته، أين توصلت إلى أن وظيفة التحفيز تفتقد إلى البعد الاستراتيجي.
- 11- إن المؤسسات محل الدراسة تعمل جاهدة من أجل زيادة كميات الإنتاج، وهذا استجابة لطلبات وتطلعات الزبائن، وهو ما يساهم في الرفع من أرقام أعمال هذه المؤسسات.

12- في إطار المنافسة التي يشهدها السوق، فإن المؤسسات محل الدراسة حريصة على استخدام أساليب إنتاجية حديثة، وذلك لتحسين جودة منتجاتها والتنوع فيها، وتقديمها بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين، ولهذا نجد أن هذه المؤسسات تخصص نسبة من الأرباح لإعادة استثمارها.

13- سمعة المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية جيدة، حيث أنها حريصة على توفير بيئة عمل آمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية، كما أنها حريصة على توفير الرعاية الصحية لعمالها، وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصل إليها "عمران العربي" في دراسته التي توصلت إلى أن المؤسسات توفر الرعاية الطبية للعمال، وتجبرهم على ارتداء اللباس الواقي لحمايتهم من مخاطر محيط العمل.

14- تساهم المؤسسات محل الدراسة في توفير جملة من الخدمات الاجتماعية للعمال كالسكن، النقل، منحة الزواج، منحة الكراء، قرض لشراء مسكن...

15- لا تعتبر المؤسسات محل الدراسة النقابات العمالية وجمعيات حماية المستهلك كشركاء هامين، حيث أنها غالبا ما تقوم بفتح قنوات الحوار معها، وهذا ما تؤكدته دراسة "العايب عبدالرحمان"، أين توصلت أنه لا يوجد دور لجماعات الضغط التي من بينها جمعيات حماية المستهلك في إلزام المؤسسات على اعتماد معايير ومؤشرات لقياس أداءها، وهذا دليل على عدم إقدام المؤسسات محل الدراسة على فتح قنوات الحوار بينها وبين هذه الجمعيات.

16- تشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة توم بالإفصاح عن ممارساتها الاجتماعية في حدود ضيقة، وهذا ما تؤكدته أيضا دراسة "العايب عبدالرحمان"، أين توصلت إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تقوم بالإفصاح عن جميع المعلومات إلا ما تشترطه متطلبات المواصفات التي تسعى من أجل الحصول عليها (شهادات الإيزو).

17- غالبا ما تقوم المؤسسات محل الدراسة باحترام قانون العمل فيما يتعلق بإدماج ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث أن نسبة تشغيل هذه الفئة ضعيفة إن لم تكن منعدمة.

18- إن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة لتطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة، حيث أنها تقوم باستعمال مواد أولية نظيفة غير ملوثة، وتستخدم في عملياتها الإنتاجية آلات متطورة، وهذا لحماية البيئة من التلوث.

19- تلتزم المؤسسات محل الدراسة بالقوانين التي تفرضها الدولة فيما يتعلق بحماية البيئة، حيث أنها تدرج ضمن خططها الأهداف البيئية التي تسعى لتحقيقها، كما أنها تلتزم بحماية البيئة من التلوث بالاعتماد على مواصفات إيزو 14001، وهذا ما تؤكدته دراسة "عمران العربي" حيث توصلت إلى أن المؤسسات تقوم بعدة إجراءات في سبيل تحسين أداءها البيئي بالاعتماد على مواصفات إيزو 14001.

20- رغم الجهود التي تبذلها المؤسسات محل الدراسة في مجال التنبؤ بالمشاكل البيئية المتوقع حدوثها لإيجاد الحلول مسبقا، ودعمها لأنشطة البحث والتطوير لتخفيض حجم الآثار السلبية على البيئة، إلا أن هذه

المجهودات لا ترى إلى المستوى المطلوب، وهو ما تؤكدته دراسة "سراج وهيبة" التي توصلت إلى أن المؤسسات تبذل مجهودات معتبرة ولكن ليست كافية في مجال الإدارة البيئية، وهو ما تؤكدته أيضا دراسة "Bournane Brahim" التي توصلت إلى ضرورة إدماج التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع وتنفيذ نظام للإدارة البيئية.

21- إن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بإعادة استعمال وتدوير جميع نفاياتها، فهناك نفايات يتم التخلص منها بعد المعالجة، وأخرى يتم بيعها، وهو ما تؤكدته دراسة "مساعدية عماد" التي توصلت إلى أن المؤسسات لا تولي أهمية كبيرة لمعالجة النفايات.

22- إن المؤسسات محل الدراسة لا تقدم الدعم الكافي لجمعيات حماية البيئة.

23- تشير نتائج الدراسة إلى أن الأداء الاقتصادي يشكل أولوية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مقارنة بالأداء الاجتماعي والبيئي، وهذا ما تؤكدته دراسة "مساعدية عماد" ودراسة "Bournane Brahim"، أين توصلوا إلى أن المؤسسات تبحث على تحقيق الأداء الاقتصادي والمالي كأولوية، لذلك يجب عليها العمل على تحقيق جميع أبعاد الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).

24- يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)

25- يوجد دور لتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)

ثانيا: الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية، تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- 1- ضرورة اعتماد المؤسسات محل الدراسة على التنوع في الأساليب التدريبية.
- 2- استحداث المؤسسات محل الدراسة لنظام تقييم التدريب، ومتابعة مدى تحسن أداء العامل بعد العملية التدريبية.
- 3- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تقوم بإشراك العمال عند وضع المعايير التي يتم على أساسها تقديم الحوافز.
- 4- تنوع المؤسسات محل الدراسة في الحوافز المقدمة، وذلك من خلال استحداث معايير أخرى لمنح الحوافز، كمنح علاوة استثنائية وشهادات تقديرية لذوي الأداء المتميز.
- 5- اعتبار المؤسسات محل الدراسة للنقابات العمالية وجمعيات حماية المستهلك كشركاء هامين، يجب فتح قنوات الحوار معهم للأخذ بآرائهم وأفكارهم.

- 6- ضرورة إفصاح المؤسسات محل الدراسة عن جميع ممارساتها (خاصة الاجتماعية والبيئية) لجميع الأطراف ذات المصلحة.
- 7- احترام المؤسسات محل الدراسة لقانون العمل فيما يتعلق بإدماج ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 8- استحداث المؤسسات محل الدراسة لنظام إدارة بيئية يعمل على التنبؤ بالمشاكل البيئية المتوقعة الحدوث لإيجاد حلول لها مسبقا.
- 9- دعم المؤسسات محل الدراسة لأنشطة الإبداع، البحث والتطوير خاصة في المجال البيئي، للعمل على تخفيض حجم الآثار السلبية التي تضر بالبيئة.
- 10- اعتماد المؤسسات محل الدراسة لطرق أخرى لإعادة استعمال وتدوير النفايات بمختلف أنواعها.
- 11- تخصيص المؤسسات محل الدراسة لنسبة من أرباحها لدعم الجمعيات التي تنشط في محيطها.
- 12- ضرورة عمل المؤسسات محل الدراسة على تحقيق جميع أبعاد الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) وليس تحقيق بعد على حساب آخر.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى استعراض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، ثم قمنا بعد ذلك باختبار صحة فرضيات الدراسة، والتي أثبتنا من خلالها على أن مستوى تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قوي، أما مستوى تحفيز الموارد البشرية فيها فهو متوسط، كما أن مستوى الأداء المستدام فيها أيضا كان قويا، كما أثبتنا صحة الفرضيات المتعلقة بوجود دور لتدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية الاجتماعية والبيئية، وأيضا صحة الفرضيات المتعلقة بوجود دور لتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية الاجتماعية والبيئية.

وتطرقنا أيضا من خلال هذا الفصل إلى استعراض مختلف النتائج المتوصل إليها في الدراسة ومدى اتفاقها مع بعض الدراسات السابقة، وفي الأخير وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات التي يرى الباحث أهمية الأخذ بها.

خاتمة عامة

خاتمة

بعد تناولنا واستعراضنا لمختلف الجوانب النظرية لموضوع التدريب والتحفيز والأداء المستدام، اتضح لنا أن المؤسسات الاقتصادية الرائدة تهتم بمواردها البشرية، وتسعى جاهدة للاستثمار فيها، حيث أيقنت أن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف البقاء، الربحية، النمو والاستمرارية.

فبيئة المؤسسات الاقتصادية تشهد تغيرات وتحولات وتطورات في عدة مجالات، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها العمل على تعزيز واستدامة أداءها لضمان البقاء وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

وأمام هذا الوضع يعتبر التدريب والتحفيز من المداخل التي تعمل على تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، وذلك باعتبار أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وإكسابه معارف ومهارات جديدة تساعده في تحسين وتطوير أداءه، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، كذلك بالنسبة للتحفيز الذي يلعب دورا هاما ومحوريا في حياة العامل، حيث يعمل على توجيه سلوكه وتحديد اتجاهاته، وباعتبار أن التحفيز من المحركات الأساسية للعمل والإنتاج والباعث على النشاط وإتقان العمل، كذلك يساهم في زيادة كفاءة العامل ويعمل على تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فإن التدريب والتحفيز من المداخل الحديثة التي تعمل على تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية واستدامته.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، يتبين لنا أن مستوى التدريب فيها قوي، وهو ما يعكس درجة اهتمام هذه المؤسسات بالرفع من كفاءة مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم، أما مستوى التحفيز فيها فهو متوسط، وذلك راجع لعدم التنوع في الحوافز المقدمة بين المادية والمعنوية، كما أن مستوى الأداء في هذه المؤسسات قوي، وهو ما يعكس حرصها على الرفع من أداءها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

وفي الأخير نؤكد على أن لتدريب وتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في المؤسسات الاقتصادية.

وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة نؤكد على أن مواضيع مثل التدريب، التحفيز، الأداء المستدام، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، هي مواضيع خصبة للدراسة والتحليل بالنسبة للمؤسسات، لذلك لا بد من تعميق الاهتمام بالدراسات الميدانية لهذه المواضيع، والعمل على إيجاد إسقاطات واقعية لها في الأبحاث المستقبلية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- إبراهيم الفقي، قوة التحفيز - كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم - دار ثمرات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، القاهرة، مصر، 2002.
- 3- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993.
- 4- أحمد ماهر، تحليل العمالة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الكويت، 2000.
- 5- المبادرة العالمية لإعداد التقارير، المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة، أمستردام، ترجمة أمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية، 2013.
- 6- برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2009.
- 7- برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2009.
- 8- بريان هويكنز، جيمس ماركيم، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 10- بلال خلف السكارنه، أخلاقيات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- 12- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
- هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 13- التدريب البيئي، منشور وزاري لوزارة الدولة لشؤون البيئة، الفصل العشرون، القاهرة، مصر، 2007.
- 14- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 15- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 16- جون وارنر، راندي دي سايمون، تنمية الموارد البشرية، الجزء الأول، ترجمة عبد المحسن لغساني، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 17- جينفر جوي وزملاءه، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- 18- حسن عشموي محمد عبد الوهاب ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
- 19- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2000.

- 20- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- 21- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 22- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 23- رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 24- ريناتو جيه أورساتو، استراتيجيات الاستدامة: متى يكون التوجه الأخضر مجزيا، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، 2012.
- 25- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، 2008، الجزائر
- 26- زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 27- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 28- سامع أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياسي، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2011.
- 29- سعاد فهم الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- 30- سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 31- سعيد سي عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
- 32- السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 33- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية- جامعة قناة السويس، مصر، 2009/2008
- 34- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، طبعة 2009.
- 35- سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، غزة، فلسطين، مارس 2003
- 36- شريف عبد المجيد مازن، مؤشرات الأداء الأساسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- 37- شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كتاب حوار الأربعاء، معهد الاقتصاد الاسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2011.
- 38- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.

- 39- صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج: مدخل تاريخي، التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي، المنشأة الصناعية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
- 40- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 41- طاهر محسن منصور الغالي، وال محمد منصور إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 42- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 43- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 44- عادل مبروك، مدخل المعايير الأساسية: أسلوب الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، 2008.
- 45- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، القاهرة، مصر، 2003.
- 46- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 47- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء:النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- 48- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 49- عبدالمنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2010.
- 50- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبدالحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل- الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 51- عبود زيد منير ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة ، عمان، الأردن، 2007.
- 52- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
- 53- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية -منظور استراتيجي- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 54- فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
- 55- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 56- كاري كروسينسكي، نيك روبنز، الاستثمار المستدام: فن الأداء طويل المدى، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2011.
- 57- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997.
- 58- مازن فارس راشد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2001.
- 59- مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.

- 60- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 61- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
- 62- محمد سيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2013.
- 63- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 64- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 65- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 66- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد: الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 67- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 68- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
- 69- مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 70- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة الحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي - المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
- 71- مشعل مسعود القاضي، دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 1998.
- 72- معمر داود، منظمات الأعمال - الحوافز والمكافآت - بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006.
- 73- منظمة العمل الدولية، حقوق المرأة العاملة والمساواة بين الجنسين، الطبعة الثانية، منشورات منظمة العمل الدولية، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2000.
- 74- مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 75- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية - دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 76- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 77- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 78- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.

- 79- نجم عبدالله العزاوي، عبدالله حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
- 80- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية التحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009.
- 81- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 82- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 83- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 84- هشام محمد السيد عبد السلام، بطاقات الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، 2008.
- 85- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 86- ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006.
- 87- يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- ب- الرسائل الجامعية**
- 88- إياد عماد، تدريب وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009/2008.
- 89- بلمهدي عبد الوهاب، نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC- أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2009/2008.
- 90- بوسالم أبو بكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
- 91- دادان عبدالغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية- حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- 92- العايب عبدالرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011/2010.
- 93- فرعون أحمد، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017/2016.
- 94- مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013.

- 95- الوابل بن علي عبد الرحمان ، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 96- ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015/2014.
- 97- يجاوي إلهام ، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2007.

ج- المجالات

- 98- الوابي الطيب ، الريادة في الأداء البيئي، شركة نوكيا نموذجاً، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، الجزائر
- 99- بابكر مصطفى ، الإنتاجية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 61، مارس ، السنة السادسة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2007.
- 100- برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07.
- 101- بلاسكة صالح ، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحظنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، ديسمبر 2013.
- 102- بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس، الجزائر، 2007.
- 103- الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010/2009.
- 104- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.
- 105- دحلان عبد الله صادق ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 42، مارس ، بيروت، لبنان، 2004.
- 106- رحمان آمال، موسى عبد الناصر، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، ديسمبر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
- 107- رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.
- 108- زرقون محمد ، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر، الجزائر، 2014.
- 109- سويسي هواري ، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
- 110- العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة ببرج بوعرييج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- 111- عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، مارس، بيروت، 2004.

- 112- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01، 2009.
- 113- عينية حسين هادي ، ماهر ناجي علي، تأثير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم، دراسة تطبيقية واستطلاعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد 26، جامعة الكوفة
- 114- عبد الحلیم نادية راضي ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد الثاني، ديسمبر، 2015، مصر.
- 115- فرنسواز جيرو، اوليفيه سولبيك وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية راشد، الطبعة الأولى، مجلة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007.
- 116- مزهودة عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
- 117- المعماري عبد الغفور حسن كنعان ، حافظ جاسم عرب المولى، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى للمدة 2002-2007: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- 118- منصوري كما ، سماح صولج، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010.
- 119- يجياوي إلهام ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراية ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، مجلة الباحث، العدد الخامس، الجزائر، 2007.
- ### د- الملتقيات العلمية
- 120- إبراهيم بختي، الطاهر خامدة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، أيام 08/07 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2008.
- 121- بلعور سليمان، مصيطفي عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 09/08 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- 122- بوريش أحمد، بلحاج أمينة، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وبعض تجارب المؤسسات العالمية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات- أيام 15/14 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016.
- 123- جدي شوقي، زبير محمد، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، أيام 14/13 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.
- 124- الخناق سناء عبد الكريم ، دور التعليم عن بعد في التنمية البشرية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف 1، يومي 07-08 أبريل، 2008.

- 125- الخناق سناء عبد الكريم ، مظاهر تحسين الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 09/08 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- 126- رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، أيام 14/13 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
- 127- رزيق كمال ، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22 أبريل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003.
- 128- سفير محمد، حيدوشي عاشور، قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الإفصاح عن معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، أيام 2016/10/15.14
- 129- شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، أيام 11/10 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
- 130- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009.
- 131- العايب عبد الرحمان، بقة الشريف، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، أيام 21/20 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- 132- عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، أيام 23/22 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
- 133- عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، أيام 21/20 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- 134- عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق عمل المنتدى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، أيام 08/07 أبريل 2008، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار

قائمة المصادر والمراجع

- في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو-مغاربي، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2008.
- 135- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول حول إدارة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، أبريل، عمان، الأردن، 2008.
- 136- علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب في الأردن، أيام 2-3-4 جوان 2007، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- 137- عيمر سعيد، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005.
- 138- حول سامية، فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات -باتنة- مدخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، أيام 24-25 فيفري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 139- لخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، أيام 15/16 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2012.
- 140- محمد بنعلي الزهراني، فائدة أبو الجدائل، الإدارة المستدامة للنفايات الطبية في الوطن العربي: الوضع الراهن والآفاق المستقبلية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثالث للإدارة البيئية (الاتجاهات الحديثة في إدارة المخلفات الملوثة للبيئة)، أيام 21/22 نوفمبر، شرم الشيخ، مصر.
- 141- معروف دويكات، معاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، أوت، 2007.
- 142- الموسوي علي بن شرف، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، أيام 12-13-14 أبريل، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
- 143- الياس قشوط، طويل ياسمين، التحفيز وأثره في تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24-25/فيفري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

- 144- Abdessalem Bouallegui, les leviers de la performance globale des entreprises publiques, cas de la SONEDE, université virtuelle de Tunis, 2013
- 145- Alain Chauveaux, Jean Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Edition d'organisation, Paris, France, 2001

- 146- Anas hattabou, le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation ; une approche par les systèmes antagonistes, cas de deux entreprises pionnier au Maroc, thèse doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu, Bordeaux 05, France, 2011
- 147-André Chardonnet, Dominique Thibaudon, PDCA et Performance Durable, 2^{ème} édition, groupe Eyrolles, Paris, France, 2014.
- 148-Annick Cohen, Toute la fonction Ressources Humaines, paris, Dunod, 2006.
- 149-Beat Burgenmerie, Economie du développement durable, 2^{ème} édition, Edition du Boeck Université, Bruxelles, Belgique, 2005.
- 150-Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH et Développement durable, Edition d'organisation, paris, France, 2005.
- 151-Bernard Martory, Daniel crozet, gestion des R H pilotage social et performances, édition 5, Dunod, Paris, 2003.
- 152-Boterf G, construire les compétences individuelles et collective, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 153-Bournane Brahim, le rôle des ressources humaines dans une démarche de développement durable, revue DIRASSAT, N d'économie, N :16, Université Amar Telidji, Laghouat, décembre, 2011.
- 154- Cécile Lapenu er François Doligez, mesure des performances sociales ; les implication pour le secteur de la micro finance, revue internationale de l'économie sociale, RECMA, N 304, France
- 155-Dominique Wolff, Fabrice Mauléon, le management durable ; l'essentiel du développement durable appliqué aux entrprises, LAVOISIER , Paris, France, 2008.
- 156- Eddy Bauraing, Jacques Nicolas, Marianne Von Frenckell, les indicateurs de performance environnementales, Fondation Universitaire Luxembourgeoise FUL, Luxembourg, 2000
- 157- Emilie Chardine Baumann, modèle d'évaluation des performances économique, nvironnementale et social dans les chaines logistiques, INSA de Lyon, 2011, France
- 158-Gorge Monard, Balanced Scorecard, Instrument de la modernisation de l'administration fédéral, Bruxelles, Belgique, 2006.
- 159- Heinz Wener Engel, les indicateurs de performance environnementale ; outil de gestion , outil de communication, projet innovant de recherche-action, Bruxelles, Belgique
- 160- Jean Franis Ory, contrôle et pilotage de la performance globale des universités, une approche par les parties prenante ; l'exemple du développement durable, thèse pour obtenir le grade de docteur, sciences de gestion, universités de Reims Champagne-Ardenne, France, 2015
- 161-Jean Marie Courrent, RSE et développement durable en PME, groupe de Boeck S.A, Bruxelles, Belgique, 2012.
- 162-Jean Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert, 4^{ème} édition ; paris, 2002.
- 163-Jean Pierre Helfer et ces collègues, management-stratégie et organisation, 7^{ème} édition, Librairie, Vuibert, Paris, 2008.
- 164-Jean Yves Saulquin, Gestion des Ressources Humaines et Performance des Services : les cas des établissement socio-sanitaire, revue de gestion des ressources humaines n : 036, Edition ESKA, Paris, 2000.
- 165-Jean-Jacques Pluchart, Lois Charbon Jean, le management durable d'entreprise ; les performances de l'entreprise socialement responsable, Edition SEFI, Québec, Canada, 2011.
- 166- Laurent Da Silva, les indicateur de performance environnementale de l'éco efficacité, le cas de Mine Canadian Malartic, université de Sherbrooke, Canada, 2013

- 167-M Billy, J hodge et herbert johnson, management and organizational behaviour, New york, 1990
- 168-Manmohan Joshi, Human Resource management, 1 st édition, 2013.
- Marc Inghan, Management stratégique et compétitivité, Deboeck, Université d Bruxelles, 1995.
- 169-Marie Dominique Pujol, ressources humaines –la boîte a outils d l’entreprise, 2 ème Edition d’organisation, paris, 2003.
- 170-Martory Bernard, Crozet Daniel, gstion des ressources humaines, 6 ème édition, Edition Dunod, Paris, France, 2005.
- 171-Maurice Thévent et ses collègues, fonction RH, politiques-métiers et outils des RH, Pearson éducation,France ,Paris, 2012.
- 172-Michael Amiel et ces collègues, management de l’administration, 2 ème édition, Bruxelles, 1998.
- 173-Mntezberg. Henry, le management au cœur des organisation, Edition d’organisation , Paris, 1998.
- 174-Nicolas Berland, Mesurer et piloter la performance, paris, France, 2009.
- 175-Nicole Aubert, diriger et motivé, art et pratique du management, 2 ème édition, édition d’organisation, paris, France , 2002
- 176-Okassie Ambolou, stratégie de motivation et optimisation des ressources humaines a Air Liquide SEGOA, mémoire présenté en vue de l’obtention du diplôme d’étude supérieures, spécialité en gestion des ressources humaines, centre Africain d’étude supérieures en gestion, 2004/2005.
- 177-Olivier Dubigeon, Piloter un développement responsable, Pearson Education, 3 ème édition, Paris, France, 2009.
- 178-Omar Aktouf, l management entre tradition et renouvellement, 4 ème édition, canada, Gaetan Morin Edition, 2006.
- 179-Patrice Roussel, gestion des performances au travail, Edition de boeck, Paris, 2007.
- 180-Patrick D’humieres, le développement durable ; le management de l’entreprise responsable, Edition d’organisation, paris, France, 2005.
- 181-Patrick Gilbert et ces collègues, organisation et comportement nouvelles proche, nouveaux enjeux, édition Dunod, pais ; France, 2005.
- 182-Patrick Iribarane, les tableaux de bord de la performance, Edition Dunod, paris, France, 2003.
- 165-Patrick Iribarne, les tableaux de bord de la performance, Edition Dunod, Paris, France, 2003.
- 183-Patrick Mallea, Performance Durable en santé et territoire, méthode d’anticipation et d’évaluation des vulnérabilités pour les agences régionales de santé MAEVA, thèse pour obtenir de grade de docteur, l’école nationale supérieur des mines de Paris, mines paristech, France, 2011.
- 184-Patrick Roussel, la motivation au travail, concept et théories, édition EMS, Paris, 2001.
- 185-Paul Amadieu, Véronique Bessiér, Analyse de l’information financière, 2 ème Edition, Economica, Paris, 2010.
- 186-Paul Pinto, la performance durable, Edition Dunod, Paris, France, 2001.
- 187-Philippe L, méthodes et pratiques de la performance ; le pilotage par les processus et les compétences, Edition d’organisation, Paris, France, 2001.
- 188-SEKIOU Lakhdar, gestion du personnel, les éditions d’organisation, paris, 1986.
- 189-Trichi Ourdia, la gestion des rémunération –un outil de motivation au service de la performance au travail, cas d l’entreprise privée algérienne CEVITAL- mémoire magister, option management des entreprises, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou ; Algérie, 2012.

قائمة المصادر والمراجع

190-VATIER Raymond, développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris, 1984.

191-Zorler Senyucel, Managing Te Human Resource in the 21 st contry, 2009.

الملاحق

جامعة فرحات عباس سطيف -1-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أخي الموظف، أختي الموظفة... تحية عطرة وبعد:

يقوم الباحث جربي عبد الحكيم بدراسة علمية للحصول على شهادة دكتوراه علوم عنوانها: دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-

يأمل ويرجو الباحث التكرم بالاطلاع والإجابة أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً وذلك بوضع الإشارة [X] في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أشكر لكم سلفاً حسن استجابتكم وتعاونكم معنا في استكمال بيانات هذه الاستبانة، تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

الباحث : عبد الحكيم جربي

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: حسين بورغدة

E-mail : djerbi.abdelhakim@yahoo.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

ذكر أنثى

2- السن

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة من 51 إلى 60 سنة
 أكثر من 60 سنة

3- الأقدمية

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر

4- المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي

5- المستوى الوظيفي

إطار عون تحكم عون تنفيذ

الجزء الثاني: تدريب وتحفيز الموارد البشرية

المقياس					الفقرات
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
أولا: تدريب الموارد البشرية					
					01 تقوم المؤسسة بتحليل البيانات المتعلقة بعناصر نظام التدريب.
					02 توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.
					03 تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية.
					04 تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى تنمية مهارات العاملين.
					05 تقوم المؤسسة بتدريب عمالها على شروط الصحة والسلامة المهنية.
					06 تعتمد المؤسسة على تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في التدريب.
					07 تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي في التدريب.
					08 تعتمد المؤسسة على أسلوب التدريب خارج أماكن العمل.
					09 تستعين المؤسسة بمدرسين ذوي كفاءة تدريبية عالية.
					10 تحرص المؤسسة على توفير جو تدريبي يشعر بالالتزام.
					11 تحرص المؤسسة على متابعة مدى التقدم الحاصل في أداءك بعد التدريب.
ثانيا: تحفيز الموارد البشرية					
					12 تمنح المؤسسة الحوافز للعمال على أساس أداءهم.
					13 تعتمد المؤسسة على معيار الأقدمية في منح الحوافز.
					14 تربط المؤسسة تقدم الحوافز بتحقيق الهدف المسطر.
					15 تقوم المؤسسة بإشراك العمال في وضع معايير تقدم الحوافز.
					16 يثني المسؤول في المؤسسة عليك عند تأدية مهامك بنجاح.
					17 تحرص المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين.
					18 توفر المؤسسة فرص الترقية لجميع العاملين.
					19 أشعر أنني محترم من طرف المسؤولين.
					20 تقدم المؤسسة شهادات تقديرية للعمال ذوي الأداء المتميز.
					21 أتقاضى في المؤسسة أجرا محفزا على العمل.
					22 تقدم المؤسسة زيادات في الأجور مرتبطة بالأقدمية.
					23 أشعر أن العلاوات المقدمة عادلة.
					24 تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لتوزيعها عليكم.
					25 تمنح المؤسسة علاوة استثنائية لذوي الأداء المتميز.
					26 تمنح المؤسسة علاوة الأقدمية لعمالها.

الجزء الثالث: الأداء المستدام : الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي

المقياس					الفقرات
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
أولا: الأداء الاقتصادي					
					27 تعتبر الزيادة في كمية الإنتاج هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه.
					28 تعمل المؤسسة على تطوير أساليب إنتاجية جديدة.
					29 تعمل المؤسسة دائما على تحسين جودة منتجاتها.
					30 تعمل المؤسسة على التنوع في المنتجات لاختراق أسواق جديدة.
					31 عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات منخفضة.
					32 علاقة المؤسسة بمورديها جيدة.
					33 المؤسسة لم تستقبل شكاوى من الزبائن عن منتجات المؤسسة.
					34 تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية.
					35 تسعى المؤسسة دائما إلى الرفع من رقم أعمالها.
					36 تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لإعادة استثمارها.
ثانيا: الأداء الاجتماعي					
					37 تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية.
					38 سمعة المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية جيدة.
					39 تساهم المؤسسة في توفير الخدمات الاجتماعية للعمال (السكن، النقل...).
					40 تلتزم المؤسسة بالقوانين التي توفر الرعاية الصحية للعمال.
					41 أشعر بالعدالة الاجتماعية فيما يتعلق بممارسات المؤسسة تجاه عمالها.
					42 أشعر بالرضا عن الظروف التي أمارس فيها مهامي.
					43 تلتزم المؤسسة باحترام قانون العمل فيما يتعلق بإدماج ذوي الاحتياجات الخاصة في العمل.
					44 تقدم المؤسسة مساعدات للمشاريع الخيرية.
					45 تعتبر المؤسسة النقابات العمالية كشريك هام.
					46 تعمل المؤسسة على فتح حوار مع جمعيات حماية المستهلك.
					47 تقوم المؤسسة بدعم الجمعيات الموجودة في البيئة التي تنشط فيها.
					48 تقوم المؤسسة بالإفصاح عن ممارساتها الاجتماعية لجميع الأطراف ذات المصلحة.

ثالثا: الأداء البيئي						
					49	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمشاكل البيئية المتوقعة لإيجاد الحلول مسبقا.
					50	تتوفر لدى المؤسسة خطة تبين فيها الأهداف البيئية التي تسعى لتحقيقها.
					51	تستعمل المؤسسة في عملياتها الإنتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة.
					52	تقوم المؤسسة بدعم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض الآثار السلبية على البيئة.
					53	تستخدم المؤسسة آلات متطورة لتخفيض حجم الآثار البيئية الخطيرة.
					54	تسعى المؤسسة لاستبدال المواد غير القابلة للتدوير بمواد قابلة لذلك.
					55	تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة
					56	حجم النفايات المترتبة من جراء أنشطة المؤسسة منخفض
					57	تقوم المؤسسة بإعادة استعمال وتدوير نفاياتها.
					58	تقوم المؤسسة بتخفيض كمية المياه التي تستهلكها.
					59	تلتزم المؤسسة بتشريعات الدولة فيما يتعلق بحماية البيئة من التلوث.
					60	تعمل المؤسسة على دعم جمعيات حماية البيئة.
					61	تقوم المؤسسة بحماية البيئة التي تنشط فيها من التلوث بالاعتماد على مواصفات إيزو 14001.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

أ.د بورغدة حسين، أستاذ بجامعة سطيف 1
أ.د بلمهدي عبد الوهاب، أستاذ بجامعة سطيف 1
أ.د بوهزة محمد، أستاذ بجامعة سطيف 1
د. سكاك مراد، أستاذ محاضر أ بجامعة سطيف 1
د. بن سديرة عمر، أستاذ محاضر أ بجامعة سطيف 1
د. بوسالم أبوبكر، أستاذ محاضر أ بالمركز الجامعي ميلة
د. برباش توفيق، أستاذ محاضر ب بجامعة سطيف 1
د. ونوغي فتيحة، أستاذ محاضر ب بجامعة سطيف 1
د. خلوطة ريمة، أستاذ محاضر ب بجامعة سطيف 1

الملحق رقم (03): قائمة المؤسسات محل الدراسة

SCAEK، شركة الاسمنت عين الكبيرة
BCR، مؤسسة صناعة اللواحق الصناعية والصحية، عين الكبيرة
AMC، المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة، العلما
ENPEC، المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية، المنطقة الصناعية سطيف
BATICIM، شركة بناء الهياكل المعدنية الصناعية، فرع عين ولما

الملحق رقم 04: النتائج المتعلقة بمخرجات برنامج SPSS

معامل الثبات للعينة الاستطلاعية (20 استمارة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	61

معامل ثبات الاستمارة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	61

معامل الثبات التدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	11

معامل ثبات التحفيز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	15

معامل ثبات التحفيز والتدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	26

معامل ثبات الأداء الاقتصادي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	10

معامل ثبات الأداء الاجتماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	12

معامل ثبات الأداء البيئي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	13

معامل ثبات الأداء المستدام

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	35

المتوسطات الحسابية لكل المحاور

Statistiques sur échantillon unique

	Moyenne	Ecart-type
f	3,7724	,88623
g	3,9000	,83210
h	3,7897	,85682
i	3,9724	,83143
j	3,8897	,96023
k	3,4793	1,03632
l	3,3759	1,01209
m	3,6138	1,00646
n	3,7517	,92284
o	3,5379	1,06872
p	3,3897	1,09571
tadrib	3,6793	,72100
q	3,3517	1,17371
r	3,3034	1,07068
s	3,4345	1,04112
t	2,8448	1,10991
u	3,4103	1,11326
v	3,2862	1,16055

w	3,2828	1,22942
x	3,6276	1,04530
y	2,8931	1,14922
z	3,2069	1,21636
aa	3,6793	,95790
ab	3,2034	1,14818
ac	3,9000	,95595
ad	3,0000	1,25337
ae	3,7517	,91153
tahfiz	3,3451	,77621
tadtah	3,5122	,69499
af	4,2241	,74507
ag	3,7862	,96432
ah	3,9828	,80421
ai	3,5207	1,04959
aj	3,5448	,90733
ak	3,7172	,88980
al	3,2966	1,07905
am	3,8793	2,68198
an	4,0655	,81030
ao	3,6103	1,07981
ecoperfo	3,7628	,69670
ap	3,9690	,99952
aq	3,7897	1,04595
ar	3,4517	1,09074
as	3,7724	,97898
at	3,3379	1,09558
au	3,4241	1,12970
av	3,0828	1,15572
aw	3,2828	1,17178
ax	3,3966	3,21835
ay	3,1034	1,12058
az	3,2034	1,09576
ba	2,9138	1,15696
socioperfo	3,3940	,88373
bb	3,2621	1,16179
bc	3,4483	1,07137
bd	3,5793	1,04348
be	3,4069	1,06206
bf	3,4621	1,10062
bg	3,3414	1,06405
bh	3,4931	1,07582
bi	3,5379	2,04794

bj	3,3103	1,08476
bk	3,4448	1,09041
bl	3,5690	1,00710
bm	3,2552	1,03422
bn	3,6138	1,01672
envirooperfo	3,4403	,81774
perfo	3,5323	,70357

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 0		
	t	Sig. (bilatérale)
f	72,489	,000
g	79,816	,000
h	75,319	,000
i	81,363	,000
j	68,982	,000
k	57,174	,000
l	56,802	,000
m	61,146	,000
n	69,231	,000
o	56,375	,000
p	52,681	,000
tadrib	86,902	,000
q	48,630	,000
r	52,542	,000
s	56,177	,000
t	43,648	,000
u	52,168	,000
v	48,220	,000
w	45,471	,000
x	59,098	,000
y	42,871	,000
z	44,897	,000
aa	65,410	,000
ab	47,512	,000
ac	69,475	,000
ad	40,761	,000
ae	70,091	,000
tahfiz	73,387	,000
tadtah	86,060	,000

af	96,548	,000
ag	66,862	,000
ah	84,336	,000
ai	57,122	,000
aj	66,532	,000
ak	71,142	,000
al	52,026	,000
am	24,632	,000
an	85,441	,000
ao	56,938	,000
ecoperfo	91,973	,000
ap	67,622	,000
aq	61,700	,000
ar	53,891	,000
as	65,621	,000
at	51,884	,000
au	51,616	,000
av	45,424	,000
aw	47,708	,000
ax	17,972	,000
ay	47,163	,000
az	49,786	,000
ba	42,888	,000
socioperfo	65,401	,000
bb	47,815	,000
bc	54,810	,000
bd	58,414	,000
be	54,627	,000
bf	53,567	,000
bg	53,477	,000
bh	55,293	,000
bi	29,419	,000
bj	51,968	,000
bk	53,799	,000
bl	60,349	,000
bm	53,599	,000
bn	60,529	,000
envirooperfo	71,644	,000
perfo	85,498	,000

الارتباط

1 ارتباط التحفيز والتدريب بالأداء المستدام

		Corrélations	
		tadtah	perfo
tadtah	Corrélation de Pearson	1	,815**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
perfo	Corrélation de Pearson	,815**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2 ارتباط التدريب بالأداء المستدام

		Corrélations	
		perfo	tadrib
perfo	Corrélation de Pearson	1	,735**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
tadrib	Corrélation de Pearson	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3 ارتباط التدريب بالأداء الاقتصادي

		Corrélations	
		tadrib	ecoperfo
tadrib	Corrélation de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
ecoperfo	Corrélation de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4 ارتباط التدريب بالأداء الاجتماعي

		Corrélations	
		tadrib	socioperfo
tadrib	Corrélation de Pearson	1	,682**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
socioperfo	Corrélation de Pearson	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5 ارتباط التدريب بالأداء البيئي

		Corrélations	
		tadrib	Envirooperfo
tadrib	Corrélation de Pearson	1	,665**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
envirooperfo	Corrélation de Pearson	,665**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

6 ارتباط التحفيز بالأداء المستدام

		Corrélations	
		tahfiz	perfo
tahfiz	Corrélation de Pearson	1	,776**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
perfo	Corrélation de Pearson	,776**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

7 ارتباط التحفيز بالأداء الاقتصادي

		Corrélations	
		tahfiz	ecoperfo
tahfiz	Corrélation de Pearson	1	,658**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
ecoperfo	Corrélation de Pearson	,658**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

8 ارتباط التحفيز بالأداء الاجتماعي

		Corrélations	
		tahfiz	socioperfo
tahfiz	Corrélation de Pearson	1	,726**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
socioperfo	Corrélation de Pearson	,726**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

9 ارتباط التحفيز بالأداء البيئي

		Corrélations	
		tahfiz	Envirooperfo
tahfiz	Corrélation de Pearson	1	,658**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
envirooperfo	Corrélation de Pearson	,658**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

10 ارتباط التحفيز والتدريب مع الأداء الاقتصادي

		Corrélations	
		tadtah	ecoperfo
tadtah	Corrélation de Pearson	1	,669**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
ecoperfo	Corrélation de Pearson	,669**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

11 ارتباط التدريب والتحفيز مع الأداء الاجتماعي

		Corrélations	
		tadtah	socioperfo
tadtah	Corrélation de Pearson	1	,759**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
socioperfo	Corrélation de Pearson	,759**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	290	290

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

12 ارتباط التدريب والتحفيز مع الأداء البيئي

		Corrélations	
		tadtah	Envirooperfo
tadtah	Corrélation de Pearson	1	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	290	290
envirooperfo	Corrélation de Pearson	,713**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

	N	290	290
--	---	-----	-----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نماذج الانحدار
شروط صلاحية نموذج الانحدار
المعنوية الكلية

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	92,691	1	92,691	569,212	,000 ^a
Résidu	46,898	288	,163		
Total	139,589	289			

a. Valeurs prédites : (constantes), perfo

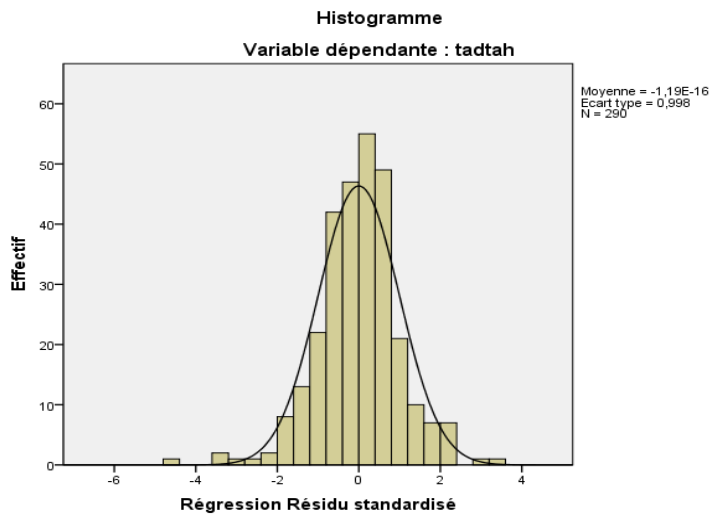
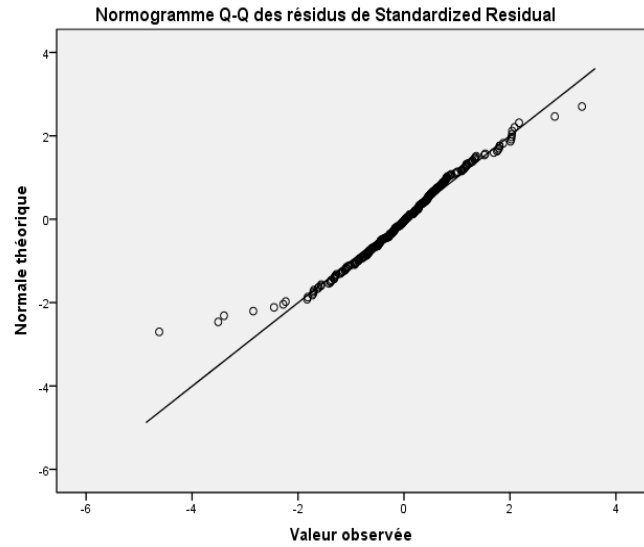
b. Variable dépendante : tadtah

اختبار التوزيع الطبيعي
اختبار سميرنوف

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Standardized Residual	,056	290	282,	,973	290	026,

a. Correction de signification de Lilliefors



المعنوية الجزئية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,669	,122		5,505	,000
perfo	,805	,034	,815	23,858	,000

a. Variable dépendante : tadtah

معامل التحديد (القدرة التفسيرية للنموذج)

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,815 ^a	,664	,663	,40354	1,651

a. Valeurs prédites : (constantes), perfo

b. Variable dépendante : tadtah

ثانيا : تطبيق نماذج الانحدار

1 دور التدريب في تعزيز الأداء الاقتصادي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,414	,190		7,452	,000
ecoperfo	,602	,050	,582	12,134	,000

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
	1 (Constante)	1,414	,190		
ecoperfo	,602	,050	,582	12,134	,000

a. Variable dépendante : tadrib
معامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,582 ^a	,338	,336	,58751	1,658

a. Valeurs prédites : (constantes), ecoperfo
b. Variable dépendante : tadrib

2 دور التدريب في تعزيز الأداء الاجتماعي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
	1 (Constante)	1,791	,123		
socioperfo	,556	,035	,682	15,820	,000

a. Variable dépendante : tadrib

التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,682 ^a	,465	,463	,52830	1,687

a. Valeurs prédites : (constantes), socioperfo
b. Variable dépendante : tadrib

3 دور التدريب في تعزيز الأداء البيئي

		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
Modèle	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,661	,137		12,111	,000
	envirooperfo	,587	,039	,665	15,130	,000

a. Variable dépendante : tadrib

معامل التحديد

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,665 ^a	,443	,441	,53911	1,787

a. Valeurs prédites : (constantes), envirooperfo

b. Variable dépendante : tadrib

4 دور التدريب في تعزيز الأداء المستدام

		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
Modèle	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,018	,147		6,904	,000
	perfo	,754	,041	,735	18,412	,000

a. Variable dépendante : tadrib

معامل التحديد

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,735 ^a	,541	,539	,48950	1,825

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,735 ^a	,541	,539	,48950	1,825

a. Valeurs prédites : (constantes), perfo

b. Variable dépendante : tadrib

5 دور التحفيز في تعزيز الأداء الاقتصادي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,586	,189		3,097	,002
ecoperfo	,733	,049	,658	14,838	,000

a. Variable dépendante : tahfiz

معامل التحديد

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,658 ^a	,433	,431	,58536	1,492

a. Valeurs prédites : (constantes), ecoperfo

b. Variable dépendante : tahfiz

6 دور التحفيز في تعزيز الأداء الاجتماعي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,180	,125		9,460	,000
socioperfo	,638	,036	,726	17,922	,000

Modèle		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1,180	,125		9,460	,000
	socioperfo	,638	,036	,726	17,922	,000

a. Variable dépendante : tahfiz

معامل التحديد

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,726 ^a	,527	,526	,53462	1,699

a. Valeurs prédites : (constantes), socioperfo

b. Variable dépendante : tahfiz

7 دور التحفيز في تعزيز الأداء البيئي

Modèle		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1,196	,149		8,032	,000
	envirooperfo	,625	,042	,658	14,830	,000

a. Variable dépendante : tahfiz

معامل التحديد

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,658 ^a	,433	,431	,58550	1,427

a. Valeurs prédites : (constantes), envirooperfo

b. Variable dépendante : tahfiz

8 دور التحفيز في تعزيز الأداء المستدام

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,320	,148		2,169	,031
perfo	,856	,041	,776	20,894	,000

a. Variable dépendante : tahfiz

معامل التحديد

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,776 ^a	,603	,601	,49022	1,537

a. Valeurs prédites : (constantes), perfo

b. Variable dépendante : tahfiz

النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

VAR00001

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide F	95	32,8	32,8	32,8
H	195	67,2	67,2	100,0
Total	290	100,0	100,0	

VAR00002

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	92	31,7	31,7	31,7
2,00	139	47,9	47,9	79,7
3,00	52	17,9	17,9	97,6
4,00	7	2,4	2,4	100,0
Total	290	100,0	100,0	

VAR00003

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	115	39,7	39,7	39,7
	2,00	99	34,1	34,1	73,8
	3,00	38	13,1	13,1	86,9
	4,00	38	13,1	13,1	100,0
Total		290	100,0	100,0	

VAR00004

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	24	8,3	8,3	8,3
	2,00	106	36,6	36,6	44,8
	3,00	160	55,2	55,2	100,0
Total		290	100,0	100,0	

VAR00005

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	132	45,5	45,5	45,5
	2,00	96	33,1	33,1	78,3
	3,00	62	21,4	21,4	99,7
Total		290	100,0	100,0	

الفهارس

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
05	الفروق الأساسية بين التدريب والتطوير	01
61	المقارنة بين الدافع والحافز	02
62	الفرق بين الدافع، الحاجة، الحافز	03
91	العلاقة بين نظرية ماسلو، ألدفر، هارزبرغ	04
93	الاختلاف بين نظرية "x" ونظرية "y"	05
125	مقارنة بين الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء	06
126	تصنيف مقاييس الأداء	07
133	المؤشرات غير المالية للأداء	08
135	بمجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	09
146	الفرق بين مداخل القياس التقليدية والإستراتيجية	10
164	مؤشرات داوجنز لقياس أداء المؤسسات المتعددة بالتنمية المستدامة	11
170	المقارنة بين نموذج carroll و wood للأداء الاجتماعي	12
172	المقارنة الأمريكية والأوروبية للأداء الاجتماعي	13
181	أهمية ودوافع اهتمام المؤسسة بالأداء البيئي	14
182	مصفوفة الأداء البيئي	15
213	تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي	16
216	معامل ثبات الاستمارة	17
217	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	18
219	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالتدريب	19
221	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالتحفيز	20
224	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء الاقتصادي	21
226	تطور كميات الإنتاج	22
226	تطور كميات المبيعات	23
227	تطور رقم الأعمال	24
227	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء الاجتماعي	25
230	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء البيئي	26
233	نتائج علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التدريب والتحفيز) والمتغير التابع (الأداء المستدام)	27
233	اختبار (F-Test) المعنوية الكلية	28

فهرس الجداول، الأشكال والملاحق

234	اختبار القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار	29
234	اختبار كولومجروف-سمرنوف	30
236	نموذج الانحدار	31
237	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التدريب في تعزيز الأداء الاقتصادي	32
238	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التدريب في تعزيز الأداء الاجتماعي	33
238	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التدريب في تعزيز الأداء البيئي	34
239	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحفيز في تعزيز الأداء الاقتصادي	35
240	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحفيز في تعزيز الأداء الاجتماعي	36
240	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحفيز في تعزيز الأداء البيئي	37
241	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام	38

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	أهمية التدريب للمؤسسة والعاملين	01
12	الأبعاد الأساسية لعملية التدريب	02
13	التدريب في الأجلين القصير والطويل	03
16	مكونات منظومة التدريب	04
55	نظام تخطيط التدريب	05
64	عملية التحفيز عند العاملين	06
83	هرم الحاجات لماسلو	07
86	هرم الحاجات عند ألدفر	08
90	العوامل المؤثرة على السلوك حسب هارزبرغ	09
96	نموذج "بورتر ولولر"	10
103	منظومة المؤسسة وموقع نظام التحفيز فيها	11
116	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	12
124	أهداف قياس الأداء	13
137	هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة	14
139	مدخل التميز في الأعمال	15
140	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	16

فهرس الجداول، الأشكال والملاحق

141	علاقات السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن	17
142	الربط الاستراتيجي لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن	18
145	سلسلة القيمة الداخلية	19
156	الأداء المستدام	20
158	أبعاد الأداء المستدام	21
158	ركائز الأداء المستدام	22
160	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	23
161	نموذج بيكر Beiker لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة	24
163	نموذج سكانديا نافيقاتور	25
176	استراتيجيات تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية	26
184	العلاقة بين مختلف المؤشرات البيئية	27
196	التدريب والأداء المستدام	28
202	التحفيز والأداء المستدام	29
212	نموذج الدراسة	30
235	تجانس توزيع البواقي	31

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
262	الاستمارة	01
267	قائمة الأساتذة المحكمين	02
268	قائمة المؤسسات محل الدراسة	03
269	نتائج برنامج SPSS	04

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ل	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل إلى تدريب الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في تدريب الموارد البشرية
03	المطلب الأول: ماهية التدريب
03	أولاً: التعليم، التنمية، التطوير، التدريب
05	ثانياً: مفهوم التدريب
06	ثالثاً: التدريب جزء من منظومة تنمية الموارد البشرية
07	رابعاً: أهمية وأهداف التدريب
11	المطلب الثاني: أبعاد، مبادئ، واتجاهات التدريب
11	أولاً: الأبعاد الأساسية للتدريب
14	ثانياً: مبادئ التدريب
15	ثالثاً: اتجاهات التدريب
15	المطلب الثالث: مكونات منظومة التدريب، شروط ضمان فعاليته وعناصر جودته
15	أولاً: مكونات منظومة التدريب
18	ثانياً: الشروط الأساسية لضمان فعالية التدريب
18	ثالثاً: عناصر جودة التدريب
19	المطلب الرابع: المتدرب والمدرّب
19	أولاً: المتدرب
21	ثانياً: المدرّب
23	ثالثاً: فعالية المدرّب في البرنامج التدريبي
24	المبحث الثاني: خطوات، نظريات، أساليب وأنواع التدريب
24	المطلب الأول: خطوات التدريب
26	المطلب الثاني: نظريات التدريب
26	أولاً: النظريات السلوكية
27	ثانياً: النظريات العقلية (المعرفية، الإدراكية)
28	ثالثاً: النظريات الإنسانية الكلية
28	رابعاً: نظريات تعليم الكبار

29	خامسا: نظرية دينامية الجماعة
30	المطلب الثالث: أنواع التدريب
30	أولا: التدريب وفق المستوى التنظيمي
31	ثانيا: التدريب وفق الزمن
31	ثالثا: التدريب وفق نوعية الأفراد
32	المطلب الرابع: أساليب التدريب
32	أولا: التدريب أثناء أداء العمل
33	ثانيا: التدريب خارج مواقع الوظيفة
38	المبحث الثالث: تقييم، معوقات وتحديات التدريب
38	المطلب الأول: تقييم التدريب
38	أولا: تعريف تقييم التدريب
38	ثانيا: مبررات تقييم التدريب
39	ثالثا: صعوبات تقييم التدريب
39	رابعا: جوانب عملية تقييم التدريب
39	خامسا: مستويات التقييم
41	المطلب الثاني: مقومات التدريب
42	المطلب الثالث: معوقات التدريب
43	المطلب الرابع: تحديات التدريب
44	المبحث الرابع: الاتجاهات الحديثة في تدريب الموارد البشرية
44	المطلب الأول: التدريب الإلكتروني
44	أولا: مفهوم التدريب الإلكتروني
45	ثانيا: أهمية التدريب الإلكتروني
45	ثالثا: عناصر التدريب الإلكتروني
46	رابعا: مزايا وعقبات التدريب الإلكتروني
46	المطلب الثاني: التدريب البيئي
47	أولا: مفهوم التدريب البيئي
47	ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية في التدريب البيئي
47	ثالثا: أهمية التدريب البيئي
48	رابعا: أهداف التدريب البيئي
48	خامسا: مبادئ التدريب البيئي
48	سادسا: برامج التدريب البيئي

50	المطلب الثالث: التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة
50	أولاً: مفهوم التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة
50	ثانياً: مكونات نظام التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة
51	ثالثاً- أهمية التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة
52	رابعاً: أهداف التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة
52	خامساً: مبادئ تفعيل نظام التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة
53	سادساً: عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
57	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مدخل إلى تحفيز الموارد البشرية	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في تحفيز الموارد البشرية
60	المطلب الأول: ماهية تحفيز الموارد البشرية
60	أولاً: الدافع، الحاجة والحافز
62	ثانياً: التطور التاريخي للحوافز
64	ثالثاً: مفهوم تحفيز الموارد البشرية
67	رابعاً: عناصر التحفيز
67	المطلب الثاني: أهمية، أهداف وأساليب التحفيز
67	أولاً: أهمية التحفيز
68	ثانياً: أهداف التحفيز
69	ثالثاً: أساليب التحفيز
70	المطلب الثالث: كيفية، أسس، وأسباب التحفيز
70	أولاً: كيفية التحفيز
70	ثانياً: أسس منح التحفيز
71	ثالثاً: أسباب التحفيز
71	المطلب الرابع: التحفيز الفعال
71	أولاً: شروط التحفيز الفعال
72	ثانياً: العوامل المساعدة على التحفيز الفعال
72	ثالثاً: التحفيز الناجح والمؤثر
73	المبحث الثاني: أنواع، نظريات ومستويات التحفيز
73	المطلب الأول: أنواع التحفيز
73	أولاً: أنواع التحفيز حسب طبيعتها

77	ثانيا: أنواع التحفيز حسب أثرها
78	ثالثا: أنواع التحفيز من حيث المستهدفين منه
79	رابعا: أنواع التحفيز حسب قرار صدوره
80	خامسا: أنواع التحفيز حسب موقعه
80	سادسا: التحفيز الداخلي والخارجي
81	المطلب الثاني: نظريات التحفيز
81	أولا: نظرية سلم الحاجات لماسلو
84	ثانيا: نظرية ماك كليلاند في الحاجات
86	ثالثا: نظرية ألدفر للوجود والارتباط والنمو
88	رابعا: نظرية العاملين (المتغيرين)
91	خامسا: نظرية X,Y ل دوجلاس ماك غرغور
93	سادسا: نظرية التعزيز
94	سابعا: نظرية التوقع وتطوراتها
97	ثامنا: نظرية العدالة
98	تاسعا: نظرية تكوين الهدف
99	عاشرا: نظرية Z
101	المطلب الثالث: مستويات التحفيز
101	أولا: التحفيز على مستوى الفرد
101	ثانيا: التحفيز على مستوى المؤسسة ككل
102	المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسات
102	المطلب الأول: موقع نظام الحوافز في منظومة المؤسسة
104	المطلب الثاني: شروط ومبادئ النظام الجيد للتحفيز
105	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز
106	المطلب الرابع: إطار مقترح لبناء وتشبيد نظام فعال للحوافز
107	المبحث الرابع: تقييم نظام الحوافز، وعوامل نجاحه وفشله
107	المطلب الأول: معايير ومؤشرات تقييم نظام الحوافز
107	المطلب الثاني: متطلبات نجاح نظام الحوافز
108	المطلب الثالث: عقبات نظام الحوافز
109	المطلب الرابع: مشاكل وأسباب فشل نظام الحوافز
111	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الأداء المستدام وجوانبه مساهمة التدريب والتحفيز في تعزيزه	

113	تمهيد
114	المبحث الأول: مدخل إلى الأداء
114	المطلب الأول: ماهية وأهمية الأداء
114	أولاً: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة
115	ثانياً: المفاهيم القريبة من الأداء
118	ثالثاً: مفهوم الأداء
121	رابعاً: أهمية الأداء
121	المطلب الثاني: قياس الأداء ومؤشراته
122	أولاً: مفهوم قياس الأداء، أهميته وأهدافه
125	ثانياً: المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء
126	ثالثاً: أصناف مقاييس الأداء، والجوانب التي يتعرض لها
127	رابعاً: مؤشرات قياس الأداء
134	خامساً: صعوبات قياس الأداء
134	المطلب الثالث: مداخل قياس الأداء
134	أولاً: مدخل أصحاب المصالح
136	ثانياً: مدخل لوحة القيادة
137	ثالثاً: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة
138	رابعاً: مدخل التميز في الأعمال
139	خامساً: مدخل بطاقة الأداء المتوازن
146	المطلب الرابع: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
147	أولاً: مفهوم تحسين الأداء
147	ثانياً: أسباب تحسين الأداء
148	ثالثاً: مداخل تحسين الأداء
152	المبحث الثاني: الأداء المستدام
153	المطلب الأول: ماهية الأداء المستدام
153	أولاً: مفهوم الأداء المستدام
157	ثانياً: أبعاد وركائز الأداء المستدام
159	ثالثاً: أهمية الأداء المستدام
160	المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء المستدام
165	المطلب الثالث: مكونات الأداء المستدام (مفاهيم ومؤشرات)
165	أولاً: الأداء الاقتصادي

168	ثانيا: الأداء الاجتماعي
179	ثالثا: الأداء البيئي
187	المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية و الأداء المستدام
187	المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية والأداء الاقتصادي
187	أولا: التدريب الالكتروني كمدخل للتعامل مع مختلف التقنيات الحديثة
188	ثانيا: التدريب والأداء المالي
188	ثالثا: التدريب والاستغلال الأمثل للموارد
188	رابعا: التدريب وتحسين إنتاجية المؤسسة
189	خامسا: التدريب والميزة التنافسية المستدامة
190	سادسا: التدريب وخلق القيمة
191	المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية والأداء الاجتماعي
191	أولا: التدريب والمسؤولية الاجتماعية
191	ثانيا: التدريب ونظام الصحة والسلامة المهنية
193	ثالثا: التدريب وإعادة التدريب
194	المطلب الثالث: التدريب والأداء البيئي
194	أولا: التدريب والتأهيل البيئي للأفراد
195	ثانيا: التدريب على إدارة المخلفات والانبعاثات
196	المبحث الرابع: تحفيز الموارد البشرية و الأداء المستدام
197	المطلب الأول: التحفيز والأداء الاقتصادي
197	أولا: التحفيز وكفاءة الإدارة
197	ثانيا: التحفيز والكفاءة الإنتاجية
198	ثالثا: التحفيز ومردودية المؤسسة
198	المطلب الثاني: التحفيز والأداء الاجتماعي
198	أولا: المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية الأجور والمكافآت
199	ثانيا: المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية الخدمات الاجتماعية
200	ثالثا: تحسين ظروف العمل
200	رابعا: حماية المرأة العاملة وإدماج المعوقين
200	خامسا: التقييم العادل لأداء العاملين
201	المطلب الثالث: التحفيز والأداء البيئي
201	أولا: تحفيز الموارد البشرية على اكتساب الثقافة البيئية
201	ثانيا: تحفيز الموارد البشرية على الإبداع البيئي

201	ثالثا: وضع نظام للمكافآت متعلق بالمجال البيئي
202	رابعا: إشراك الموارد البشرية في تحديد التوجهات البيئية للمؤسسة
203	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف	
205	تمهيد
206	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
206	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات
206	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
208	ثانيا: أدوات جمع بيانات الدراسة
211	المطلب الثاني: نموذج، متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة
211	أولا: نموذج الدراسة
212	ثانيا: متغيرات الدراسة
213	ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية
214	المطلب الثالث: إجراءات تطوير أداة القياس، صدقها وثباتها
214	أولا: الاستمارة
214	ثانيا: اختيار مقياس الاستمارة
215	ثالثا: الاختبارات المتعلقة بأداة القياس (الصدق والثبات)
216	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
216	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
218	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتدريب والتحفيز في المؤسسات محل الدراسة
218	أولا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتدريب
221	ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتحفيز
223	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء المستدام
224	أولا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء الاقتصادي
227	ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء الاجتماعي
229	ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء البيئي
232	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والاقتراحات
232	المطلب الأول: نتائج اختبار نموذج الانحدار

232	أولا: الارتباط
233	ثانيا: اختبار المعنوية الكلية
234	ثالثا: اختبار اعتدالية التوزيع
235	رابعا: اختبار المعنوية الجزئية
236	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
236	أولا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى
236	ثانيا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية
237	ثالثا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة
237	رابعا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة
238	خامسا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة
238	سادسا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة
239	سابعا: نتائج اختبار صحة الفرضية السابعة
239	ثامنا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثامنة
240	تاسعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة
240	عاشرا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
241	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة والاقتراحات
241	أولا: النتائج العامة للدراسة
244	ثانيا: الاقتراحات
246	خلاصة الفصل
248	الخاتمة العامة
250	قائمة المراجع
262	الملاحق
288	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
291	فهرس المحتويات

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في تدريب وتحفيز الموارد البشرية، ومتغير تابع تمثل في الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استمارة لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (290) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستمارة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية بنسبة (81.5%) في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات محل الدراسة.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتدريب و تحفيز الموارد البشرية والتنوع في الحوافز المقدمة لهم، من أجل تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التحفيز، الأداء المستدام، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

Résumé

Cette étude visait à déterminer le rôle de la formation et la motivation des ressources humaines dans l'amélioration de la performance durable d'un groupe d'entreprises économiques à Sétif, l'étude a été identifiée par une variable indépendante qui représente la formation et la motivation des ressources humaines, et par une variable dépendante qui indique la performance durable avec ses trois dimensions (économique, sociale et environnementale).

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons développé un questionnaire dans le but de recueillir des données auprès des membres de l'échantillon de l'étude (290). Ces données ont été analysées par l'utilisation du programme des paquets statistiques des sciences sociales (SPSS) afin d'analyser les données du questionnaire, en appliquant un ensemble de méthodes statistiques. L'étude a indiqué un rôle important pour la formation et la motivation (81.5%) dans l'amélioration la performance durable des entreprises étudiées.

Enfin l'étude recommandé d'accorder plus d'attention à la formation des ressources humaines et à diversifier les incitations offertes, afin d'améliorer la performance durable des entreprises étudiées.

Mots Clés : formation, motivation, performance durable, performance économique, performance sociale, performance environnementale.